

QUALIDADE DE SERVIÇOS FINANCEIROS

por

Isabel Botelho

**Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do grau de**

Mestre em Gestão de Empresas

pela

Faculdade de Economia

da

Universidade Nova de Lisboa



Ao meu pai, Engenheiro Rui Botelho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores da Faculdade de Economia e do Departamento de Gestão do MBA, que contribuíram para a minha formação académica. Em especial, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Filipe Ravara, e à elevada disponibilidade e ajuda prestada pelo Professor Manuel Baganha.

RESUMO

Esta dissertação tem dois objectivos que são o de apresentar, em primeiro lugar, um questionário que permita avaliar o nível de qualidade percebido pelos clientes dos serviços da banca de retalho, e em segundo, o de apresentar uma proposta para um banco abordar e iniciar a implementação de programas de melhoria de qualidade.

Para alcançar estes dois objectivos, para além de pesquisa bibliográfica, selecionei dois questionários já validados noutros mercados que adaptei à realidade da banca nacional e validei o seu conteúdo através de entrevistas pessoais junto de clientes e executivos bancários.

A principal aplicação posterior da tese, consiste na utilização do questionário elaborado para se proceder a um estudo quantitativo junto a uma amostra representativa dos clientes de um banco, que indicarão, para os diferentes atributos de qualidade a sua importância relativa e o seu grau de satisfação. O resultado deste estudo permitirá a definição e a hierarquização de acções de melhoria de qualidade a implementar.

ÍNDICE

	PÁGINA
1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DA TESE	1
1.1 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	2
1.2 ESPECIFICIDADE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	5
1.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	7
1.4 OBJECTIVOS DA TESE	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	10
2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE E CONCEITOS RELACIONADOS	10
2.2 ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DOS CONCEITOS	13
3. MODELO CONCEPTUAL	15
3.1 MODELO CONCEPTUAL DE BASE DA TESE	15
3.2 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE	19
4. OPERACIONALIZAÇÃO E INQUÉRITO	21
4.1 OBJECTIVOS DO INQUÉRITO	21
4.2 PROCEDIMENTOS	22
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	26
4.4 INQUÉRITO	36
5. MEDIDAS ADICIONAIS DE MELHORIA DA QUALIDADE	41
5.1 GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	41
5.2 DEFINIÇÃO DE STANDARDS	43
6. RECOMENDAÇÕES	44
6.1 IMPLEMENTAÇÃO NUM BANCO	44
6.2 APLICAÇÕES DO INQUÉRITO	50
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXO - INQUÉRITOS	56

1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJECTIVOS DA TESE

“You can not manage, what you can not measure”

Anónimo

A indústria bancária está a sofrer profundas transformações a nível mundial, resultantes de pressões concorrenciais, tecnológicas e das crescentes exigências dos clientes. Estas transformações têm vindo a determinar a reorientação estratégica de um número crescente de bancos no sentido da melhoria da gestão de qualidade de serviços e do desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, contribuindo ainda para alcançarem os objectivos de rentabilidade.

A prossecução destas novas estratégias implica um conhecimento detalhado dos mapas de utilidade dos clientes relativamente às dimensões de qualidade. Para tanto, esta tese poderá constituir um contributo pelo lançamento de um inquérito de medição de qualidade de serviço e pela recomendação de uma lista de acções necessárias à execução dessas estratégias.

Adicionalmente, a qualidade de serviço é encarada como uma forma de diferenciação dos serviços e uma variável de fidelização importante a ganhar peso no ambiente de crescente concorrência na banca de retalho. A necessidade de protecção deste mercado “cativo” português com a proximidade da introdução da moeda única torna urgente para os bancos de retalho uma gestão mais profissionalizada nesta área. Sendo crescente a convicção de que a adopção de estratégias de qualidade é cada vez mais uma questão de sobrevivência e não apenas uma opção de diferenciação.

Para a criação e manutenção de uma organização orientada para a qualidade de serviço são exigidas às empresas duas actividades principais. A primeira actividade, consiste na adopção de um modelo de qualidade adaptado à empresa que relaciona a qualidade com os seus antecedentes e consequentes. A segunda actividade, consiste na operacionalização do modelo adoptado, e exige a definição do conceito de qualidade e o desenvolvimento de ferramentas de medição de qualidade.

Embora a avaliação de qualidade, seja uma interpretação subjectiva de cada cliente, é possível operacionalizar a definição de qualidade. De acordo com

um dos modelos de base de qualidade de serviços (Parasuram, 1985) a qualidade, é definida como o resultado da comparação entre as expectativas dos clientes e a percepção de qualidade do serviço que lhe é entregue.

Algumas das ferramentas utilizadas por alguns bancos para a medição da qualidade e satisfação dos clientes compreendem:

- 1) Sistema de gestão de reclamações (onde se inclui a “Provedoria do Cliente”, que em alguns países é um requisito legal para os Bancos);
- 2) Inquéritos regulares de medição da qualidade e satisfação aos clientes;
- 3) Programas de “Mystery Shopping” que avaliam o nível de serviço entregue;
- 4) Análise de casos de clientes saídos.

No sentido restrito, o problema consiste na ausência de uma ferramenta válida para o mercado bancário português - inquérito aos clientes - que reduza os atributos pelos quais os clientes da banca portuguesa avaliam a qualidade de serviço da relação bancária em geral e dos produtos financeiros - **problema da definição** - e quantifique o nível de desempenho e importância desse critérios - **problema de medição**.

No sentido abrangente, o problema consiste em sistematizar as várias abordagens e ferramentas de gestão que permitem gerir a satisfação dos clientes i.e. monitorizar o seu nível, detectar áreas prioritárias e as formas de actuação para melhorar a satisfação global dos clientes, como forma de aumentar a rentabilidade de médio prazo.

1.1 IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

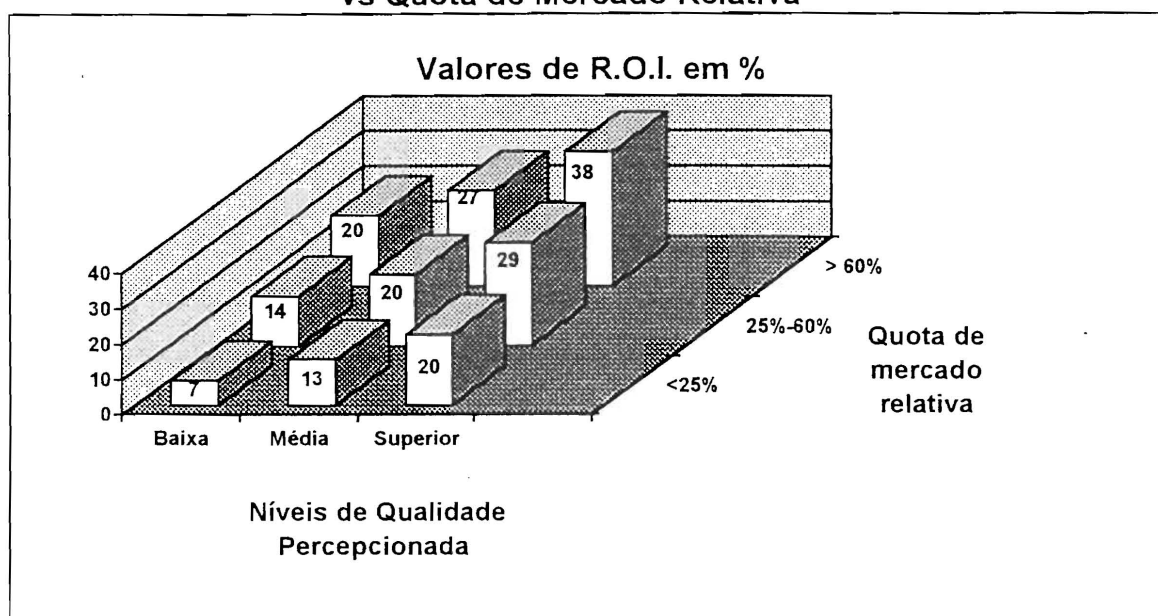
A investigação de marketing de serviços nos últimos 20 anos, tem concentrado as atenções no conceito de qualidade de serviço, satisfação de clientes e ultimamente no valor. A gestão de empresas de serviços deve acompanhar e aplicar a evolução da investigação académica desta área se quiser tornar as suas organizações mais *service oriented* e mais saudáveis financeiramente.

A importância da qualidade de serviço para as empresas é inequívoca. Investigações têm concluído que os principais benefícios estratégicos da qualidade são:

- redução de custos e aumentos de produtividade (Garvin, 1983), e
 - aumento da quota de mercado e ROI (Anderson e Zeithaml, 1984),
- pelo que é crucial saber qual a natureza da qualidade de serviço e como se pode melhorá-la.

Com efeito, os resultados de estudos efectuados sobre amostras de empresas (The PIMS Principles - Profit Impact Market Share - Buzzell R.D., Gale B.T., 1987) concluíram uma relação forte e positiva entre níveis de qualidade percebida, R.O.I. e quota de mercado relativa (figura 1).

Figura 1 - R.O.I. vs Níveis de Qualidade Percepcionada e vs Quota de Mercado Relativa



Vários estudos aplicados aos serviços bancários, referem que entre 30% a 40% dos gastos gerais dos bancos, estão relacionados com falta de qualidade (corrigir erros, fazer coisas que não interessam, etc.). Estas faltas de qualidade não são devidas apenas a problemas específicos, mas têm as suas raízes em processos desenhados sem pensar nos clientes, numa cultura organizacional pouco orientada para servir o cliente. Apenas com a diminuição de custos de qualidade quantificáveis é possível melhorar o R.O.E. ou repercutir a poupança nos clientes oferecendo preços mais competitivos.

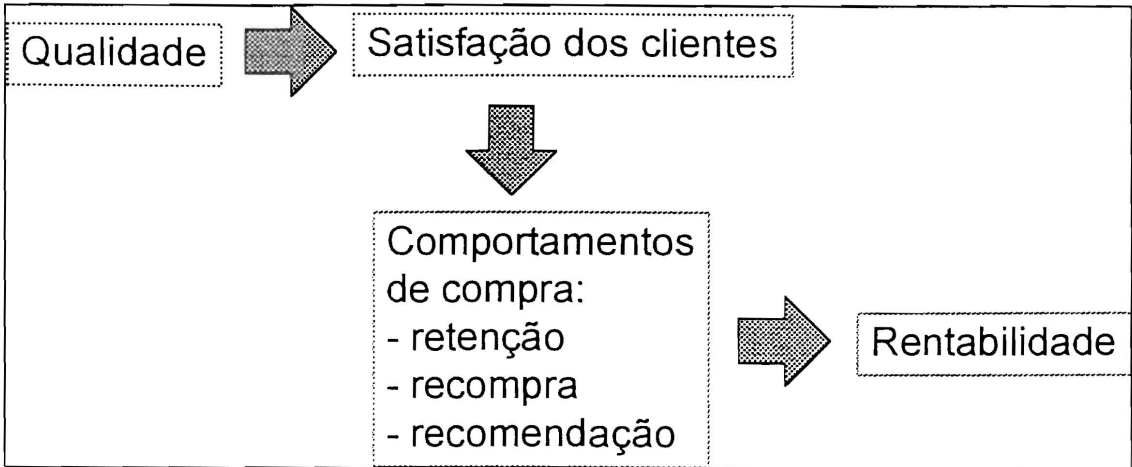
Estudos nacionais (Marktest, Basef Banca Fev.97) e internacionais apontam a insatisfação dos clientes com o nível de qualidade recebida como um dos principais factores de mudança de banco.

Intimamente relacionado com o conceito de qualidade, como veremos mais à frente, está o conceito de satisfação que é considerado por diversos autores, tais como Eugene W. Anderson e Claes Fornell o driver último de rentabilidade (figura 2). Se os clientes são a fonte de aumento das receitas, a eficiência na captação e retenção de clientes é a chave para a rentabilidade de longo prazo. Uma circunstância propiciadora para a retenção de clientes e captação de novos é a existência de uma base de clientes satisfeitos, ou muito satisfeitos.

Adicionalmente dado que é mais caro adquirir clientes novos que reter os actuais, e que clientes mais antigos são mais rentáveis - a política de retenção de clientes deve ter elevada prioridade, e tanto mais quanto mais maduros forem os mercados, que é o que acontece na banca de retalho. Crucial é então saber o que origina a retenção de clientes. A retenção de um cliente ou manutenção da sua lealdade depende da satisfação global do cliente com a empresa e das alternativas disponíveis.

No contexto actual da banca de retalho, a base de clientes actual, é mais do que nunca, um dos seus principais activos estratégicos, dadas as recentes incursões nesta indústria de empresas não bancárias tais como os supermercados, empresas de software e de comunicações. Assim, a satisfação dos clientes é uma medida de sucesso importante e de previsão do desempenho futuro financeiro, ao reflectir o valor da fidelidade dos clientes como um dos principais activos.

Figura 2 - Elos de ligação da qualidade na rentabilidade



Os elos de ligação de um maior nível de satisfação dos clientes a uma maior rentabilidade (figura 2) da empresa é feita através das seguintes evidências empíricas:

- aumento da idade dos clientes actuais (comportamento de retenção),
- aumento de “share of wallet” de cada cliente (comportamento de recompra),
- menores custos de atracção de novos clientes, dado o efeito de *word of mouth* em que os clientes satisfeitos trazem novos clientes (comportamento de recomendação).

Por último, a importância do estudo da qualidade, da satisfação e dos seus *drivers* é explicitada por Grönroos (1982) “..quando se percebe como os clientes avaliam os serviços, podemos influenciar essas avaliações no sentido desejado..”.

1.2 ESPECIFICIDADE DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

“ Services are performers not objects”

A qualidade dos serviços tem importância crescente, dado o crescimento do peso dos serviços nas economias, quer em termos de contributo para o PIB, quer em termos de percentagem de ocupação da população activa.

As razões deste crescimento dos serviços são de várias ordens, podendo referir algumas derivadas de análises existentes, tais como o crescimento das mulheres no trabalho que originou a proliferação de serviços que exploram a conveniência e rapidez, o envelhecimento da população, e a tendência da especialização (*unbundled services*) com consequentes aumentos de *outsourcing* e desenvolvimento de especialistas.

Antes de abordarmos a questão da definição de qualidade de serviço, vale a pena referir a especificidade do conceito de serviço. Um serviço é antes de mais um processo, e as suas especificidades em relação aos bens levantam dificuldades adicionais em termos de qualidade; nomeadamente os serviços são:

- **intangíveis** i.e. os serviços são *performers* e não *objectos* pelo que não podem ser medidos, inventariados e testados antes da venda. A título de

exemplo, os cartões de crédito ou cheques são apenas representações tangíveis do serviço;

- **heterógeneos** i.e. resultam de actividades de trabalho intensivo que dificulta a standardização e a entrega de comportamentos consistentes do staff de contacto. Os novos canais alternativos de banca electrónica obviam esta limitação;
- **inseparáveis** i.e. a produção e o consumo são feitos em simultâneo e com a presença (na maior parte dos serviços) do cliente que interfere no serviço;
- **perecíveis** i.e. não permitem a stockagem e colocam problemas adicionais de excesso ou falta de capacidade.

Acrescem a estas dificuldades, as três propriedades que os bens e serviços (de acordo com a classificação desenvolvida por Nelson, Darby e Karni 1974) apresentam de:

- **pesquisa** que permite aos consumidores testar a qualidade antes de consumir o bem,
- **experiência** que só permite testar a qualidade a posteriori,
- **credência** que não torna possível o teste antes nem depois do consumo (eg. operações médicas sofisticadas),

e que por esta ordem apresentam dificuldades acrescidas de avaliação. Com efeito a maioria dos serviços apresentam poucas propriedades de pesquisa e muitas de experiência e de credência. Dado que esta última é de difícil avaliação, na maioria dos serviços, os clientes recorrem aos atributos/propriedades de experiência para avaliar a qualidade de serviço.

Dada a natureza processual dos serviços, em especial dos serviços financeiros, as avaliações da qualidade do serviço assentam não só nos resultados (visíveis a posteriori do serviço) mas também no processo de entrega do serviço i.e. durante o serviço. Ao nível do processo de entrega de serviço, Lehtinen e Lehtinen (1982) distinguem três elementos de interacção entre o cliente e a firma: qualidade física, qualidade da firma (imagem) e qualidade interactiva .

1.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

“...a competência de gestão de qualidade vai deixar de ser uma vantagem competitiva tornando-se um factor de sobrevivência...”

Dr. Godfrey Blanton
Chairman do Iuran Institute

Melhorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes são cada vez mais objectivos estratégicos das empresas, em adição aos objectivos tradicionais financeiros (Webster, 1988), pelo que a sua medição e monitorização são mais usuais nas empresas de sucesso.

Considerando a satisfação de clientes como prioridade, o ênfase é dado à retenção de clientes i.e. a estratégias defensivas, cujo objectivo é a fidelização dos clientes actuais, em oposição às estratégias ofensivas, cujo objectivo é a captação de clientes.

Com efeito, a informação do valor competitivo da satisfação dos clientes da empresa e da concorrência pode fornecer importantes pistas sobre as fraquezas da estratégia da concorrência, e é claramente uma medida de efectividade de defesa dos clientes. Concorrentes com baixos níveis de satisfação estão mais vulneráveis a “ataques cirúrgicos” da concorrência.

A importância crescente dada à qualidade e à satisfação dos clientes como estratégia, e do reconhecimento da base de clientes como activo estratégico resulta das seguintes constatações:

- os clientes serem, cada vez mais, recursos escassos, especialmente em mercados maduros;
- a estrutura de custos dificulta a concorrência via preço pelo que a concorrência via qualidade diferenciada é cada vez mais uma alternativa adoptada;
- a oferta de produtos de qualidade é uma fonte de vantagens competitiva mais sustentável e que adicionalmente reduz a elasticidade de procura ao preço e retém mais clientes;
- a necessidade de estabelecer relações duradouras com os clientes (os mais antigos são mais rentáveis);
- a necessidade de diferenciação em mercados cada vez mais *commodities*, em que os produtos inovadores são rapidamente copiados;

- a capacidade de entregar serviços de qualidade superior e deter uma base de clientes fiéis tem elevado valor para a construção de alianças estratégicas.

No entanto, a adopção de estratégias de qualidade exige um vasto processo de mudança da própria cultura (processos sempre demorados) e da alocação de recursos:

- ao desenho e implementação de sistemas de medição da satisfação de clientes e empregados,
- ao processo de definição de standards de desempenho,
- ao redesenho de sistemas de compensação e incentivos de empregados adaptados à satisfação e retenção de clientes.

Como já foi referido no ponto 1.1, as medidas importantes a monitorizar a seguir à satisfação são as dos comportamentos de lealdade (retenção, recompra e recomendação), dado que o interesse da satisfação dos clientes por parte das empresas reside nas consequências rentáveis que os comportamentos dos clientes satisfeitos acarretam. Assim, a lealdade da base de clientes, é cada vez mais um importante objectivo estratégico que permite, no curto prazo, ganhos incrementais e significativos no longo prazo.

Nas indústrias de distribuição, aviação e de hotelaria com significativas analogias com a indústria de serviços financeiros aos níveis de elevada concorrência, trabalho intensivo, dependência de compras repetidas e dificuldades de diferenciação e de fácil imitação, cada vez mais existem exemplos de empresas de sucesso que têm apostado em estratégias de qualidade de serviço. A título exemplificativo, apresento de seguida algumas actividades efectuadas por empresas de sucesso da área financeira que apostaram na qualidade de serviço ao cliente como estratégia competitiva rentável.

ATT Universal Card Services, um dos principais *players* da indústria de cartões, considera que na sua estratégia de crescimento foi essencial o focus nos clientes para vencer a concorrência, tendo efectuado, entre outras, as seguintes actividades:

- apuramento dos determinantes de satisfação dos clientes e administração de inquéritos mensais de satisfação de clientes (98% dos clientes já acham que o serviço é melhor que o da concorrência);
- prioritização e definição de objectivos de qualidade para todos os colaboradores;
- adopção de sistema de incentivos ligados a objectivos de qualidade,
- atribuição de maior autonomia ao pessoal de contacto com clientes.

Banc One, um dos bancos mais rentáveis do mundo, afirma que mais importante do que satisfazer os clientes, é surpreendê-los e para tal desenvolveu modelos estatísticos para conhecer o comportamento dos clientes como função da satisfação tendo apurado que :

- um cliente muito satisfeito tem 5 x mais probabilidade de comprar produtos ao banco do que um cliente apenas satisfeito,
- um cliente muito satisfeito tem 4 x menos probabilidade de sair do banco do que um cliente apenas satisfeito,
- surpreendentemente as diferenças comportamentais entre clientes satisfeitos (nível 4, numa escala de 1 a 5, sendo 1 o mais insatisfeito) e neutros (nível 3) eram pequenas,
- os muito satisfeitos (nível 5) são os que mais contribuem para as receitas e rentabilidade.

TSB, banco inglês que na sua aposta na qualidade mediu a satisfação de clientes e depois introduziu as mudanças necessárias, nomeadamente:

- organizaram discussões em profundidade com clientes sobre os determinantes críticos de serviço, entrevistas a clientes sobre o desempenho de TSB e de concorrentes, e efectuaram um inquérito aos clientes;
- com os resultados obtidos com o inquérito, priorizaram e implementaram acções de melhoria;
- posteriormente fizeram outro inquérito para detectar o resultado das melhorias efectuadas e estabelecer ligação com os comportamentos de compra.

Segundo o TSB, a Banca tem custos excessivos e preocupa-se demasiado com o desempenho dos produtos (eg. taxas atractivas) e menos com a satisfação dos clientes. Aconselha a banca a olhar de forma radical para a

natureza dos serviços que oferece e adaptar a sua estrutura organizacional, a tecnologia utilizada e mesmo a cultura empresarial.

1.4 OBJECTIVOS DA TESE

O objectivo primário, é o da apresentação de um questionário como ferramenta de medição periódica do nível de qualidade percebida pelos clientes dos serviços financeiros da banca de retalho. Este questionário resultou da adaptação à realidade actual bancária portuguesa, de questionários validados noutros mercados.

Como objectivo secundário, pretende-se apresentar, sucintamente, alguns dos principais desenvolvimentos e conclusões da investigação em qualidade de serviços em geral, e dos serviços financeiros em particular, focando os aspectos de maior relevância na implementação à realidade bancária. É apresentada uma proposta de como um banco deve abordar e iniciar a implementação de um modelo de gestão de qualidade.

A principal aplicação posterior da tese, consiste na utilização do questionário desenvolvido para se proceder a um estudo quantitativo a uma amostra representativa dos clientes de um Banco que indicarão, para os diferentes atributos a importância relativa e o grau de satisfação dos clientes. O resultado do estudo permitirá a definição e a hierarquização de acções de melhoria de qualidade a implementar.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DEFINIÇÃO DE QUALIDADE E CONCEITOS RELACIONADOS

“Quality like Beauty is in the eye of the beholder”
Berry, 1989

É possível definir e medir a qualidade, pelo que é possível geri-la. A qualidade tem tido, segundo diferentes autores e posicionamento no tempo, diferentes definições, tais como:

- Conformidade com os requisitos (Crosby, 1979);

- Falhas internas (antes da venda) e falhas externas (após a venda), (Garvin, 1983);
- Preenchimento das expectativas dos clientes (Parasuranam et al., 1985).

Este último conceito é o que hoje em dia é mais adoptado pelos serviços i.e. a conformidade das expectativas dos clientes com a percepção do serviço recebido (sendo este influenciado pelas expectativas). Expectativas no sentido de desejo, de serviço ideal e não do que os consumidores pensam ir, de facto encontrar no serviço.

A abordagem recente de qualidade de serviço, encara assim o conceito como a avaliação subjectiva de cada cliente. Existem três conceitos relacionados:

- **qualidade de serviço,**
- **satisfação dos clientes, e**
- **valor para o cliente,**

que importa distinguir dadas as implicações diferentes que têm para a gestão. Todos constituem *drivers* de comportamentos de compra (eg. retenção e escolha futura) mas importa delimitar os conceitos, pelo que descrevo sucintamente as principais distinções apresentadas na literatura (Oliver R.L e Rust R.T., 1994).

A Qualidade de serviço, é um conceito subjectivo. Pode ser medido numa transação discreta de um encontro apenas, ou numa base cumulativa. Ao contrário da satisfação, a qualidade de serviço, não exige experiência de serviço, com efeito pode-se ter uma boa imagem de qualidade de um serviço sem o ter usado. Como apreciação geral da relativa superioridade ou inferioridade da empresa e dos seus serviços, é a variável mais abstracta das três referidas, e pode ser influenciada por mais variáveis que as outras, tais como publicidade, relações públicas e experiências de amigos.

Existem diferentes abordagens a este conceito. Na literatura de marketing, tem sido visto como os níveis dos atributos dos produtos (Hauser & Shugan, 1982); Grönroos (1982) distingue qualidade técnica (o que o cliente recebe como output) de qualidade funcional (a maneira como a qualidade técnica é entregue ou transferida para o cliente) e afirma que os clientes avaliam a

qualidade de serviço comparando as expectativas com a percepção que retiram no uso do serviço. De acordo com Lewis e Booms (1983) qualidade de serviço consiste na entrega consistente do serviço conforme as expectativas dos clientes.

Recentemente o Marketing, encara a qualidade como um conceito cumulativo da apreciação global dos serviços de uma empresa (Parasuraman et al., 1985). Baseiam-se na teoria que os clientes têm expectativas, usam o serviço e formam uma percepção do seu desempenho. Da comparação das expectativas com a percepção do serviço prestado resulta uma avaliação subjectiva de qualidade.

A **satisfação de clientes**, é uma reacção emotiva e cognitiva a um incidente de serviço ou a uma relação duradoura de serviço, implica a experiência de serviço (Oliver, 1980). A satisfação, quer específica, quer global é sempre vista como referente a uma experiência passada, cujos elementos chave são: percepção de qualidade, desempenho de atributos de não qualidade, utilidade experimentada (valor), expectativas relevantes a priori e da “disconfirmação”¹ dessas expectativas.

A satisfação também pode ser encarada como um processo - disconfirmação das expectativas, neste caso a satisfação é vista como ir de encontro ou exceder as expectativas - esta comparação subjectiva é considerada como a principal determinante da satisfação ou insatisfação, para além das próprias expectativas e efeitos directos dos resultados de serviço (Oliver & DeSarbo, 1988 e Yi, 1991). Baseiam a investigação no paradigma da disconfirmação que afirma que a satisfação está relacionada com o tamanho e direcção da experiência de disconfirmação, que por sua vez depende das expectativas iniciais (Churchill e Suprenaut 1982). Este paradigma - disconfirmação das expectativas - é o principal determinante da satisfação, para além das próprias expectativas e efeitos directos dos resultados do serviço.

A satisfação pode resultar de dimensões de não-qualidade (Oliver, 1993), com efeito ao resultar de um processo afectivo e cognitivo pode ser afectado por exemplo por percepções de equidade ou justiça. Assim qualidade é apenas uma das dimensões que os clientes utilizam para efectuar o seu julgamento de satisfação (Cronin & Taylor). Em suma, a satisfação é uma

¹ Adaptação do inglês “disconfirmation”.

variável mais abrangente que a qualidade. No entanto ainda é necessário investigar melhor quais os antecedentes da satisfação, dado que os modelos actuais explicam apenas 40% e 60% da variância da variável independente - satisfação-.

Por último, o conceito **Valor** implica uma quantificação (utilidade) ou comparação com o preço. Os clientes compram *Valor*, que de uma forma sucinta é o rácio entre os benefícios e os custos percebidos pelos clientes para obterem esses benefícios. A gestão da satisfação dos clientes pretende essencialmente aumentar esse Valor aumentando o numerador. Para a diminuição do denominador, além de alterações de *design* dos produtos muito contribuem os programas de melhoria de produtividade. O valor resulta de uma comparação de percepção de qualidade e de preço. O valor é igual à utilidade da qualidade menos a desutilidade do preço e essa relação é não linear e diferente para cada indivíduo.

No final é a percepção de Valor que atrai um cliente e o mantém (Holbrook, cap.2), e tal como os conceitos anteriores pode ser experiência específico ou resultado de uma percepção acumulada nas experiências, e comparando o que se dá e o que se retira. O Valor sobe com a qualidade e desce com o preço (excepção dos bens de status). Os economistas vêem a qualidade como parte da equação do Valor. O cliente maximiza o retorno (qualidade) do investimento (preço) i.e. o Valor ou a utilidade (qualidade) menos a desutilidade do (preço) - teoria microeconómica (Lancaster, 1968). Assim, de acordo com esta teoria existem mínimos de qualidade para a utilidade começar a crescer e com rendimentos marginais decrescentes, também a desutilidade do preço aumenta a taxas crescentes (no limite o consumidor não tem dinheiro). Naturalmente que estas curvas de utilidade são diferentes para diferentes pessoas.

2.2 ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS DOS CONCEITOS

A distinção dos conceitos acima enunciados, deriva da simples verificação que existem situações em que os conceitos apresentam uma variância - pode haver serviços com qualidade e os clientes ficarem insatisfeitos. No

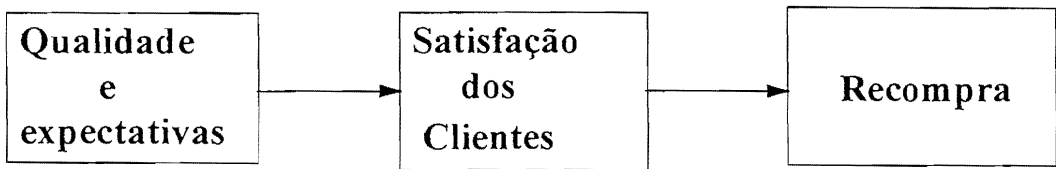
entanto, juízos de qualidade, valor e satisfação seguem o mesmo padrão após exposições repetidas de serviço.

Em particular a satisfação global do consumidor com a empresa, baseada nos vários encontros e experiências com esta apresenta uma correlação elevada com a percepção de qualidade de serviço.

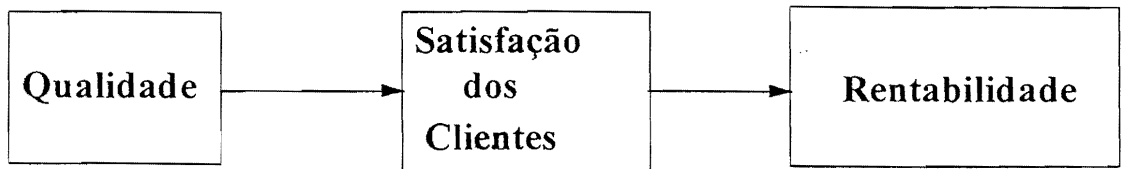
Como já foi referido atrás, a satisfação dos clientes constitui uma informação sobre o valor dos actuais clientes da empresa. Andersen et al. (1992) deu os primeiros passos em associar a satisfação ao desempenho das empresas e encontrou evidências da relação positiva entre percepção de qualidade de serviço, satisfação e rentabilidade (Figura 3).

Figura 3 - Antecedentes e Resultados da Satisfação

Antecedentes e Resultados da Satisfação ao nível dos clientes



Antecedentes e Resultados da Satisfação ao nível microeconómico



O conhecimento das consequências comportamentais da satisfação e cognitivas tais como:

- os comportamentos de recompra, de retenção e de recomendação,
- disponibilidade de pagar preço superior,
- atitude face à marca
- reputação da empresa,
- valor da marca,

têm importantes implicações de gestão, nomeadamente quanto às acções de recuperação de clientes e de gestão de reclamações (capítulo 5).

Dada a correlação entre qualidade de serviço e satisfação, importa reflectir a partir de agora na construção da variável de qualidade de serviço, nas formas de medição desta e das formas de melhorar a qualidade de serviço.

3. MODELO CONCEPTUAL

O principal desafio da gestão de qualidade é o de constantemente ter que se efectuar esforço para eliminar as causas que contribuem para as falhas de qualidade e exceder as expectativas dos clientes. Para facilitar a gestão da qualidade das organizações existem modelos que tentam operacionalizar o conceito de qualidade e explicar de que forma é que as falhas de qualidade (os gaps) surgem e como podem ser eliminados.

3.1 MODELO CONCEPTUAL DE BASE DA TESE

Para compreender o conceito de qualidade de serviço, Parasuranam et al. efectuaram vários estudos e desenvolveram um modelo de base que tem sido referência de base da qualidade de serviço², e que resolvi utilizar como modelo de base.

As principais razões da adopção deste modelo de base, consistem em:

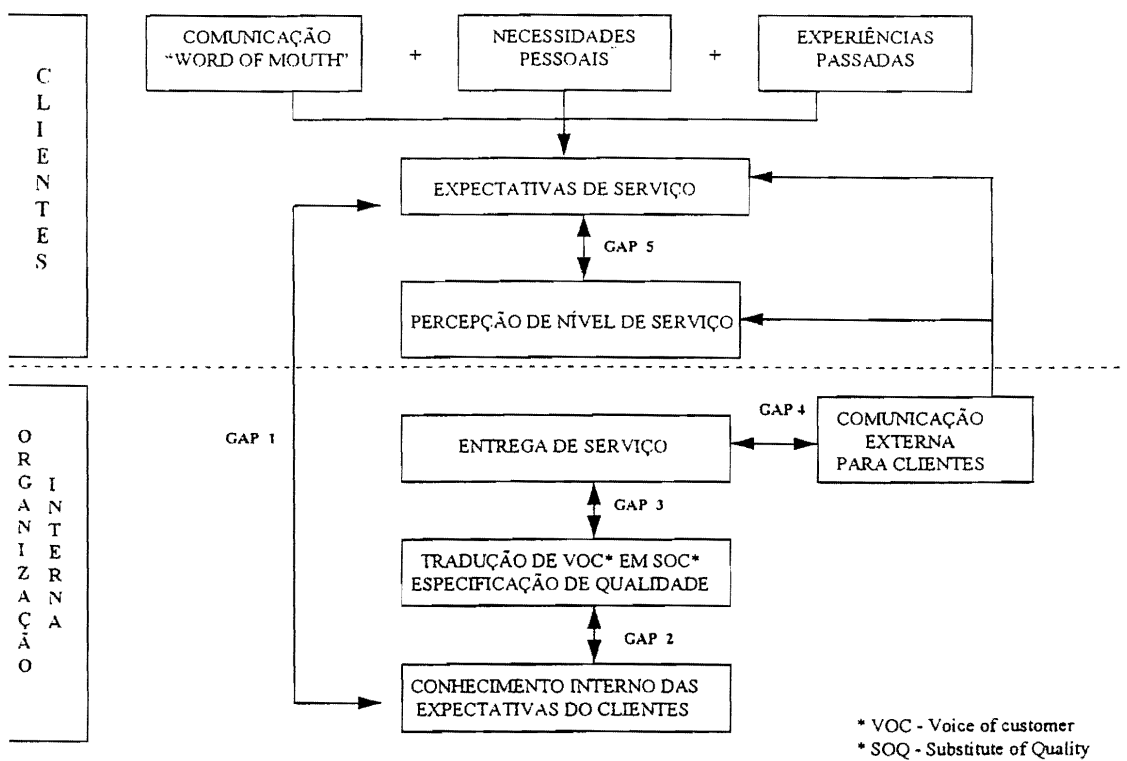
- apresentar uma definição da construção da variável qualidade de serviço na perspectiva do cliente e a forma de a operacionalizar;
- propor um instrumento de medição da qualidade de serviço adaptável a várias indústrias (inquérito no anexo), e que tendo sido alvo de vários estudos empíricos apresentou sempre validade estatística;
- explicitar os antecedentes da qualidade numa perspectiva organizacional interna, indicando pistas à gestão de como melhorar a qualidade de serviço e como diagnosticar as falhas de qualidade.

² A. Parasuranam, Valarie A. Zeithaml, e Leonard Berry "A Conceptual Model of Service Quality an its implications for future research", *Journal of Marketing*, Fall 1985 pág. 41-50.

No âmbito dos estudos que originaram o modelo de base, efectuaram inicialmente um estudo exploratório, através de *focus groups* com clientes³ e entrevistas em profundidade com gestores (oriundos de diferentes áreas funcionais) de 4 categorias de serviços - banca, cartões de crédito, corretagem e reparação de peças⁴. Nesse estudo preliminar as questões focadas compreenderam: o conceito de qualidade de serviço; atributos principais a que os clientes recorrem para avaliar a qualidade de serviço; principais problemas para garantir a qualidade de serviço; medidas usadas para controlar e melhorar a qualidade de serviço e percepção dos clientes e expectativas das dimensões de qualidade de serviço.

Os resultados do estudo em relação ao conceito de qualidade de serviço e factores que o afectam, estão sumarizados na figura seguinte:

Figura 4 - Modelo de Qualidade



³ De acordo com as directrizes de investigação de marketing - Bellenger, Berhart e Goldstucker 1976.

⁴ Esta selecção cobre as diferentes categorias de serviços de acordo com Christopher H. Lovelock, *Classifying services to gain strategic marketing insights* - Journal of Marketing Summer 1983 , p 9-20.

Os principais conceitos do modelo são os seguintes:

Definição de qualidade: a qualidade de serviço resulta da avaliação que o cliente faz após a utilização de um determinado serviço. Resulta directamente da comparação das expectativas que o cliente tem antes de aderir ao serviço com a percepção da real entrega do serviço durante e após a sua venda.

Origem das falhas de qualidade (gaps) resultam de desfasamentos que vão surgindo ao longo da cadeia de processos organizacionais e de actividades efectuados de forma não óptima e que culminam na entrega do serviço. Estes gaps tentam especificar as barreiras que existem nas organizações, as denominadas “service walls” e que num sentido mais amplo reflectem uma deficiente cultura orientada para o serviço ao cliente.

Eliminação dos gaps: Cada um destes gaps pode ser minimizado ou eliminado por um conjunto de programas adaptados à realidade de cada empresa e que deverão ser propostos, prioritizados, orçamentados e calendarizados.

O modelo apresentado na figura anterior, representa os 4 gaps principais (1 a 4) que contribuem para falhas de qualidade i.e. o gap 5. De seguida descrevo sucintamente em que consiste cada gap, e algumas das formas aconselhadas⁵ para a sua eliminação ou redução:

Definição do Gap 1 : Discrepâncias entre as expectativas dos clientes e a percepção da gestão das mesmas.

Formas de eliminação: o conhecimento detalhado e regular pela gestão de quais as expectativas dos clientes externos e internos - uso de estudos de mercado, de questionários aos clientes e aos empregados, de contactos informais de gestores com clientes.

⁵ As conclusões apresentadas resultam de uma investigação posterior apresentada no paper de Parasuraman, Zeithaml e Berry, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality” (1988) e da literatura consultada sobre o tema e do meu conhecimento pessoal das organizações.

Definição do Gap 2 : Discrepâncias entre a percepção dos gestores das expectativas dos clientes e as especificações de standards de qualidade.

Formas de eliminação: eliminar as restrições de vária ordem - organizacionais, falta de recursos, falta de empenho - que não permitem à gestão especificar as expectativas dos clientes i.e traduzir a "voz" do cliente (VOC = "Voice of Customer") em standards de qualidade (SQC ="Substitutue Quality Characteristics").

Definição do Gap 3 : Discrepâncias entre as especificações ou standards de qualidade e execução dos mesmos na entrega do serviço.

Formas de eliminação: mesmo quando os standards existem as discrepâncias resultam de variações de desempenho dos empregados (não sabem e/ou não querem). Para este gap, rigorosas políticas de pessoal podem ajudar bastante através de recrutamentos rigorosos, formação adequada, motivação à qualidade e estabelecimento de incentivos ao cumprimento dos standards - implica a monitorização do seu nível de cumprimento através de *mystery shopping* e de *benchmarking*. Adicionalmente a automatização do maior número de processos também é útil, já que reduz a variabilidade inerente aos processos humanos.

Definição do Gap 4 : Discrepâncias entre o prometido pela comunicação externa e a efectiva entrega de serviço.

Formas de eliminação: Construir um plano de comunicação (publicidade e promoção) que crie expectativas passíveis de cumprimento ou cujo "exagero" tenha um contributo líquido (após a sua não confirmação na totalidade) positivo na percepção de qualidade de serviço.

Definição do Gap 5:. *A percepção de qualidade pelo consumidor dependerá do tamanho e direcção deste gap - e que consiste na diferença entre as expectativas e a percepção de qualidade de serviço recebida.*

Formas de eliminação: Este gap é função dos anteriores, pelo que a sua eliminação resultará do somatório das alterações dos gaps de 1 a 4.

A qualidade de serviço foi operacionalizada através do desenvolvimento de uma escala de medição, SERVQUAL⁶ - compara as expectativas dos clientes e a percepção de qualidade de serviço ao longo de 22 items que representam as cinco dimensões chave de qualidade de serviço. Apesar da polémica sobre a utilização de escalas de diferenças entre expectativas e percepção e da aplicabilidade da escala a diferentes serviços (Babakus & Boller, 1992; Cronim & Taylor, 1992, Parasuranam et al., 1988, 1991; Zeithaml, Parasuranam & Berry, 1990), existe um consenso geral de que os 22 items são bons estimadores da qualidade de serviço global, apresentando valores de R² entre 0.5 e 0.7.

A medição de qualidade de serviço é feita numa escala (a original era de 7 níveis) entre o ideal e o inaceitável, e a posição do consumidor nesta escala depende da diferença entre a expectativa (E) e a percepção de qualidade de serviço recebida (P) de modo que:

Quando $E > P$ - a qualidade é pouco satisfatória

Quando $E = P$ - a qualidade é satisfatória

Quando $E < P$ - a qualidade é mais que satisfatória e tende para o ideal

3.2 DEFINIÇÃO DAS DIMENSÕES DE QUALIDADE

Inicialmente é necessário acordar com as dimensões chave de qualidade e posteriormente saber qual o nível de desempenho desejado para cada dimensão. **As Dimensões de Qualidade de Serviço** são a forma de operacionalizar e de medir a qualidade. Após estudos exploratórios, Parasuranam et al. concluíram 10 dimensões de qualidade i.e critérios que os clientes recorrem para avaliar a qualidade. Mais tarde com estudos empíricos reduziram aos seguintes 5: tangibilidade, fiabilidade, resposta, confiança e empatia, que cobrem a totalidade dos critérios das anteriores 10 dimensões.

⁶ O instrumento original SERVQUAL de 32 items construído em 1985, foi posteriormente em 1991 reduzido a 22 items - A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality- Journal of Retailing, vol. 64, nº1.

Na tabela seguinte apresento as 10 **dimensões** originais de **Qualidade de Serviço** i.e os atributos pelos quais os clientes avaliam os serviços, uma breve descrição e exemplos concretos de situações que revelam o desempenho da dimensão:

Dimensão	Breve Descrição	Exemplos
Fiabilidade	Consistência de desempenho e <i>dependability</i>	<ul style="list-style-type: none">fazer bem à primeiracorreção nas informaçõesfazer o serviço a tempo
Resposta	Vontade e solicitude dos empregados responderem rapidamente aos pedidos dos clientes	<ul style="list-style-type: none">enviar a transaçãotelefonar de volta ao clienterapidez no serviço
Competência	Deter os conhecimentos necessários para desempenhar o serviço	<ul style="list-style-type: none">conhecimentos e capacidades dos contactos,conhecimentos e capacidades dos operacionais,capacidade de investigação da empresa
Acesso	Facilidade de acesso e de contacto	<ul style="list-style-type: none">acesso rápido via telefonefilas de espera na agência reduzidasconveniência (horário de abertura e localização)
Cortesia	Consideração dos pontos de contacto, envolve simpatia e respeito	<ul style="list-style-type: none">consideração pelos bens dos clientessimpatia
Comunicação	Manter os clientes informados em linguagem que eles entendem e ouvi-los. Implica adaptar a linguagem para diferentes segmentos	<ul style="list-style-type: none">explicar o serviçoexplicar o preço totalexplicar os <i>trade offs</i> entre serviço e custogarantir ao cliente que o seu problema vai ser resolvido
Credibilidade	Defender os interesses dos clientes, inspirar confiança e honestidade.	<ul style="list-style-type: none">reputaçãocaracterísticas individuais dos contactosgrau de venda forçada nos contactos
Segurança	Fora de perigo, sem risco e sem dúvidas	<ul style="list-style-type: none">segurança físicasegurança financeiraconfidencialidade
Compreensão /Empatia	Esforço de compreensão das necesssidades dos clientes	<ul style="list-style-type: none">aprender as necessidades dos clientesatenção individualizadareconhecimento do cliente regular
Tangibilidade	Evidências físicas do serviço	<ul style="list-style-type: none">aparência do pessoalmáquinas e equipamentorepresentações físicas do serviço (eg.cartões de plástico,cheques extractos, ATM lobby)outros clientes presentes

4. OPERACIONALIZAÇÃO E INQUÉRITO

4.1 OBJECTIVOS DO INQUÉRITO

Para reduzir o gap 1, referido no ponto 3.1, uma das ferramentas que contribui para a sua redução ou eliminação consiste num inquérito de medição periódica do nível de satisfação dos clientes ao longo do conjunto de dimensões relevantes para os clientes. Naturalmente, esta ferramenta deve ser completada com outras, tais como inquéritos aos colaboradores, análise de reclamações e sugestões de clientes e outras de controlo interno tais como medições de tempos (eg. aprovação de propostas de crédito, entrega de cartões) e nível de conhecimentos técnicos dos gestores.

O **objectivo primário de elaboração do questionário** é desenvolver uma escala multi-item validada para medir a qualidade de serviço na perspectiva do cliente. Os items, ou frases descritivas são agrupados nas dimensões que representam e que em conjunto cobrem o domínio da variável de Qualidade de serviço. Pretende-se obter um conhecimento do grau de satisfação global dos clientes do banco, pelas dimensões consideradas por estes relevantes, bem como a importância atribuída a cada dimensão.

A **principal aplicação** dos resultados consiste no conhecimento do gap de qualidade de serviço global, por dimensão e por item. Esta informação conjugada com o grau de importância respectivo atribuído pelos clientes permite a hierarquização dos investimentos em acções de melhoria com vista a melhorar a satisfação global dos clientes. Adicionalmente, é possível inferir a associação entre níveis de satisfação global e comportamentos rentáveis dos clientes.

Através da comparação no tempo dos questionários poderá calcular-se o impacto das medidas de melhoria na percepção de qualidade dos clientes, e detectar a evolução dos factores acima referidos.

Com efeito, os **outputs directos** do inquérito pretendidos são:

- a importância de cada item e dimensão (média da importância dos itens que o definem) para os clientes,
- nível de desempenho da qualidade de serviço do Banco na globalidade (média ponderada das dimensões) por cada uma das dimensões (média ponderada dos itens), e por cada item,
- associação do nível global de satisfação a comportamentos rentáveis.

Por último, importa referir que o **âmbito** deste instrumento é sobre os serviços em geral oferecidos pelo canal tradicional da rede de agências. Terá naturalmente de ser adaptado quando usado para outros canais, para produtos e processos específicos.

4.2 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos para o desenvolvimento de uma escala com propriedades psicométricas descritos por Churchill (1979) exigem a sequência das seguintes etapas:

1ª ETAPA - Definição da construção da variável a ser medida - a qualidade de serviço - é entendida como a discrepância entre a percepção do serviço recebido pelos clientes e as expectativas dos clientes sobre o que deveria ser - gap de qualidade.

2ª ETAPA - Identificação das dimensões chave que definem o domínio da construção de qualidade de serviço.

3ª ETAPA - Geração dos possíveis itens ou frases descritivas que definem as dimensões.

4ª ETAPA - Recolha de dados sobre os gaps de qualidade de uma amostra de recentes utilizadores.

5ª ETAPA - Purificação da escala - purificação da escala implica a adopção de itens (através da eliminação, adição e realocação de itens a dimensões) que discriminem entre clientes com diferentes percepções de níveis de

qualidade de serviço. Para tal são necessários vários cálculos estatísticos de forma interactiva tais como:

- coeficientes de *reliability alpha de Cronbach* para cada item, para testar a consistência interna dos itens na dimensão a que pertencem,
- eliminação de itens cuja correlação item para o total das correlações é baixo,
- análise factorial para realocação de itens às dimensões se necessário, de modo a não haver sobreposição de itens em diferentes dimensões (cálculo de matriz de *load factors* dos itens e correlação entre os itens).

6ª ETAPA - Avaliar o questionário através de testes de *reliability* (medida de precisão e de consistência da medida), **de *validity*** (avalia se efectivamente se mede a construção pretendida) e ***dimensionality*** (avalia a estrutura interna das dimensões).

Para a execução da etapa número 4 e seguintes torna-se necessária a obtenção de dados amostrais relativamente grandes (mínimo de 300) e tratamentos estatísticos (análises factoriais, regressões,...). Não sendo possível efectuar tal por restrições orçamentais, adoptei por construir um instrumento, tendo seguido os procedimentos até à etapa 3. Tendo adaptado instrumentos já validados e que apresentam níveis de explicação da variância da qualidade global bastante aceitáveis, minimizo os efeitos da falta de estatísticas de validação do instrumento proposto.

Dado que os testes de ***reliability*** e de **consistência interna dos factores** são necessários para garantir a **validade da escala** mas não são suficientes (Churchill, 1991) é adicionalmente exigido o cumprimento de critérios empíricos e conceptuais. Destes últimos, existem dois, que de uma forma pragmática foram por mim abordados, e um terceiro - a validade convergente- que terá de ser alvo de procedimentos estatísticos após a condução do inquérito a uma amostra:

1 - Validade de Conteúdo - mede o que quer medir? exige uma avaliação qualitativa i.e até que medida o domínio foi definido e os itens cobrem todo o domínio. Este tipo de validade foi avaliado através da discussão com alguns clientes e executivos da área da banca de retalho⁷.

2 - Validade Discriminante - em que medida as dimensões consideradas são distintas. Uma maneira pragmática de testar consiste em perguntar aos elementos de uma amostra reduzida de clientes para associar cada item às dimensões consideradas (apresentando-lhes a definição da dimensão).

3 - Validade Convergente - em que medida os itens assumidos como representantes da construção da variável qualidade “convergem” para ela. Para testar a validade da construção da escala de medição deve-se efectuar uma regressão dos valores da pergunta global de qualidade sobre as dimensões consideradas e calcular o R^2 . Adicionalmente pode-se testar esta validade usando as questões sobre **recomendação e problemas** (se os clientes já tiveram algum problema com o banco, esta pergunta não foi contemplada no questionário). Para inferir da validade convergente, testa-se a hipótese de que os clientes que já recomendaram e não tiveram problemas apresentam níveis de qualidade global significativamente diferentes (maiores) que os que não recomendaram e já tiveram problemas.

Como base para o questionário proposto, recorri á consulta dos dois questionários seguintes (detalhe em anexo), cuja validade foi amplamente testada e demonstrada, e cuja construção de base teórica assenta no modelo descrito no capítulo 3:

1º) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for measuring Consumer Perceptions of Service Quality - apresentado por Parasuranam, Zeithaml e Berry em 1988 e modificado em 1991 no *Journal of Retailing*. Após vários estudos empíricos e de opiniões de gestores, efectuaram refinações da escala (por exemplo

⁷ Nomeadamente, junto de 23 clientes bancários de ambos os sexos, idades compreendidas entre 25 e 60 anos, diferentes profissões e graus de instrução, residentes em Lisboa e Porto e junto de 11 executivos bancários com níveis hierárquicos diversos e com funções actuais na área de gestão de clientes particulares.

eliminação de palavras de conotação negativa, realocação dos itens às dimensões, redução do nº de dimensões) e apresentaram em 1991 um inquérito com apenas 5 Dimensões (mas que cobrem as 10 originais) medido ao longo de 22 itens.

2º) Developing an Instrument to measure Customer Service Quality in Branch Banking - apresentado por Necmi Kemal Avkiran em 1994 no *International Journal of Bank Marketing*, vol 12, nº6, 1994, pág. 10-18.

A não adopção directa do questionário validado SERVQUAL e com a escala já purificada (através da realização do questionário a varias amostras e análise estatística da relevância e validade dos itens e das dimensões) resulta de existirem muitas críticas da sua adaptação *tout court* ao mercado bancário.

Assim recorri adicionalmente ao questionário de Necmi Kemal Avkiran, acima referido, e que foi desenvolvido a partir do SERVQUAL com adaptação ao mercado bancário australiano. Em termos práticos, efectuei a comparação dos 22 itens genéricos do SERVQUAL com os 27 itens propostos por Necmi, eliminando uns e acrescentando outros que considero relevantes para o mercado português. Para incorporar definitivamente estes itens adicionais no cálculo do nível de satisfação global devem ser testados estatisticamente para confirmar a sua validade.

Passo a explicar cada construção das dimensões consideradas que conjuntamente explicam a qualidade, partindo do pressuposto genérico que se adaptam ao mercado português, no sentido de cobrirem todos os factores principais que os clientes recorrem para avaliar a qualidade de serviço. Rigorosamente devem ser feito **estudos exploratórios** (entrevistas em profundidade e/ou focus grupos com clientes e gestores das empresas) para determinar as dimensões mais significativas e quais as frases descritivas (na linguagem dos clientes) que melhora medem as várias dimensão.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

1ª Etapa - Definição da construção da variável a ser medida - a qualidade de serviço.

Conceito de Qualidade de serviço - o conceito mais adoptado da literatura de serviços e o que é adoptado pelo instrumento SERVQUAL e por mim consiste na percepção de qualidade, como julgamento do cliente da superioridade geral da empresa. Como já foi referido, é distinto de satisfação (mais específico) e é uma forma de atitude, uma avaliação global, e resulta da comparação das expectativas (aqui no sentido do que é esperado) com a percepção do desempenho recebido dos serviços da empresa.

O conceito é **multidimensional**, sendo constituído por diferentes dimensões que se pretendem pertinentes, exaustivas e independentes. A **avaliação da qualidade de serviço** resultará da soma ponderada (pela importância das dimensões) da avaliação do nível de qualidade individual das dimensões parciais.

Isto é, a avaliação de qualidade de serviço global resulta de:

$$\sum_i \alpha_i \cdot D_i / \sum_i \alpha_i$$

em que $i=1...a...n$, sendo n o nº de dimensões (adoptei 6 como se verá adiante), α é o ponderador da dimensão dado pela média da importância dos factores de todos os inquiridos, e D é o valor médio do nível de serviço (percepção em relação ao esperado) de cada dimensão de todos os inquiridos.

Para medir o gap de serviço (nível de serviço D) , há duas abordagens possíveis:

- perguntar em separado o nível de expectativas e o nível percebido de serviço recebido e calcular a diferença aritmética, ou
- alternativamente proceder directamente à pergunta em termos de diferença i.e. se o nível de serviço excedeu ou foi inferior às expectativas.

A escala original do SERVQUAL segue a 1ª abordagem e tem sido alvo de muitas críticas (propriedades psicométricas, dificuldades em captar em isolado as expectativas a priori e expost à recepção do serviço) apresentando no entanto a vantagem de medir directamente o nível de qualidade percebido permitindo comparações de percepção absoluta com outros bancos. No entanto, dado que operacionalmente torna o questionário mais longo e menos prático adoptei a abordagem de medir directamente o gap de qualidade i.e. questionar directamente se o serviço recebido é superior ou inferior às expectativas que os clientes têm do serviço.

Assim, a escala adoptada para medir o **nível de qualidade do serviço** é a escala de Likert de 5 valores a seguir apresentada, indicando a existência de um gap de qualidade nas pontuações inferiores a 3:

1	2	3	4	5
Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado

Em relação à **Importância** das dimensões (α) e items proponho a medição directa, perguntando aos inquiridos para classificar a importância e depois calcular as médias das respostas⁸.

1	2	3	4	5
Não é importante	Pouco importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante

2ª Etapa - Identificação das dimensões chave

As 6 dimensões críticas originais consideradas por Necmi Avkiran⁹, que adaptei tem os seguintes conceitos associados (os pré-testes que efectuei junto de clientes e executivos confirmaram a correcta adopção destas dimensões):

- 1- Resposta** - resposta às solicitações dos clientes demonstrando vontade de ajudar os clientes e fornecer serviço rápido. Esta dimensão é idêntica à original do Parasuranam.
- 2- Empatia** - atenção individualizada e preocupação com os clientes. Esta dimensão é idêntica à original do Parasuranam.
- 3- Apresentação** - comportamentos amáveis e foma de apresentação dos empregados da agência que projectará uma imagem de profissionalismo aos clientes. Esta dimensão inclui parte da dimensão “Tangibilidade” do Parasuranam, faltando referir a componente tangível das instalações e que proponho a sua inclusão, e a alteração do nome original de Necmi “Condução do Staff” para Apresentação.
- 4- Acesso** - facilidade de acesso à agência fisicamente ou via telefone ou outros meios (eg. Internet). Esta dimensão inclui quer o acesso ao gestor de agência quer o acesso aos caixas i.e mede a adequabilidade do número de empregados a servir os clientes nas horas de maior tráfego e nas restantes.

⁸ A alternativa consiste em efectuar uma regressão do nível de satisfação global pelos níveis de satisfação de cada dimensão.
⁹ Adaptadas das 5 dimensões do Parasuranam *et al.*, 1988.

5- Comunicação - comunicação verbal e escrita com os clientes e nível de conhecimentos dos empregados. Esta dimensão inclui parte da dimensão “Confiança” de Parasuranam, tendo a restante componente de simpatia e cortesia da dimensão sido incluída na dimensão de Apresentação. Compreende o preenchimento das necessidades bancárias dos clientes (dado que implica saber ouvir) comunicando conselhos financeiros e envio de informação relevante, regular e atempadamente.

6- Fiabilidade - capacidade de desempenhar o serviço prometido de forma correcta, dentro dos prazos e inspirando confiança. Consiste em manter a confiança dos clientes através de reconhecimento de erros, sua correcção e comunicação aos clientes. Esta dimensão é idêntica à original de Parasuranam.

3º Etapa - Geração dos possíveis itens

Após a adaptação, eliminação e adição de algumas questões, conclui o instrumento de 24 itens e efectuei um **pre-teste** junto de um grupo reduzido de 10 clientes bancários com diferentes idades, profissões e níveis de rendimento para aferir da compreensão do mesmo e proceder a ligeiras modificações das frases e das perguntas. Com idêntica finalidade também questioneei 6 gestores de agência e 10 gestores da banca de retalho de particulares.

De seguida indico, para cada dimensão, as frases descritivas que proponho para medir cada uma das dimensões acima definidas, com uma breve explicação do que cada item compreende. Adicionalmente explico as razões da não adopção de alguns itens e a inclusão de outros em relação ao inquérito do Parasuranam - SERVQUAL e em relação ao instrumento australiano de Necmi Avkiran.

1- RESPOSTA

1. Vontade dos empregados da agência em me ajudar - mede o grau de solicitude e disponibilidade dos empregados para responder aos pedidos e necessidades dos clientes.

2. Rapidez de serviço dos empregados da agência - mede a rapidez na resposta aos pedidos dos clientes e na execução das operações. Este item pode ser subdividido por tipo de operações (por exemplo operações de caixa, pedidos de crédito, de cartão de crédito, de subscrição de fundos).

3. Os empregados ensinam-me como fazer para minimizar os meus custos bancários - mede a defesa dos interesses dos clientes. Haverá, todavia, que testar melhor se este item não mede antes a dimensão Empatia, como é sugerido pelo instrumento do Parasuranam.

Em relação ao SERVQUAL, existem mais dois itens sobre esta dimensão que consistem em 1º) “avisar os clientes quando o serviço se efectua”, parece-me mais adequado incluir este item na dimensão Comunicação; e 2º) “os empregados estarem disponíveis para atender os clientes”, parece-me redundante com a avaliação dos item 1 e 2.

Em relação ao instrumento australiano, eliminei o item “preocupação revelada pelos empregados de agência se as filas ficam muito grandes” (foi também eliminado por Necmi) pois parece que duplica o item nº2.

2- Empatia

4. Os empregados da agência cumprimentam-me quando me começam a atender - pretende medir a amabilidade e o acolhimento.

5. Atenção pessoal que recebo dos empregados da agência - pretende medir a atenção individual e personalizada, podemos considerar que o respeito pela privacidade no atendimento influenciará este item ou incluir um

item separado para medir a **privacidade no tratamento dos assuntos dos clientes na agência**.

6. Simpatia dos empregados quando tenho problemas - a simpatia em caso de problemas é distinta da amabilidade (item 4) e da educação no atendimento geral (item 8).

7. Preocupação genuína se há um erro no meu extracto - mede a solicitude na resolução de problemas.

Em relação ao SERVQUAL, existem mais dois itens nesta dimensão que consistem em 1º) “compreender as necessidades específicas dos clientes”, que está contemplado no item 12 da dimensão de Apresentação; e 2º) “ter horário de abertura conveniente a todos os clientes”, que está contemplado no item 15 da nova dimensão Acesso.

Em relação ao instrumento australiano, eliminei o item 10, “os empregados da agência fazem-me sentir à vontade quando estou a pedir um empréstimo” que foi eliminado pela Necmi, e parece-me que duplica o item 5.

3- Apresentação

Esta dimensão no trabalho da Necmi denominava-se Condução do Staff, mas acho desejável acrescentar as componentes retratadas por Parasuram sobre aspectos tangíveis tais como aparência e funcionalidade das instalações e alterar a sua designação para Apresentação.

8. Educação dos empregados da agência - mede a educação no atendimento geral dos clientes.

9. Boa aparência dos empregados da agência - mede a aparência cuidada e o vestuário apropriado dos empregados da agência.

10. Capacidade de pedir desculpas de erros dos empregados da agência - mede a capacidade de assumir a responsabilidade de erros efectuados.

11. Conhecimentos técnicos dos empregados da agência sobre os produtos e serviços do banco - necessário para explicar o funcionamento dos produtos e os benefícios associados.

12. Qualidade dos conselhos sobre a gestão financeira do meu património - mede o fornecimento de informação e conselhos sobre decisões de investimento, de financiamento e pressupõe perceber as necessidades dos clientes para adequar os produtos.

13. As facilidades e equipamento são funcionais e são apelativas- mede a atractividade do interior das agências e funcionalidade dos equipamentos existentes. Engloba a existência e atractividade do material promocional i.e. o *merchandising*.

Em relação ao SERVQUAL, acrescentei a esta dimensão os itens sobre as instalações que era por eles retratada na dimensão **Tangibilidade**.

Em relação ao instrumento australiano, acrescentei o item 13 sobre as instalações.

4- Acesso

Esta dimensão só existia no SERVQUAL original tendo sido abandonada, mas dada a sua importância no relacionamento bancário inclui-a.

14. Número de caixas abertas na altura de maior movimento - é uma próxi do tempo de espera nos caixas ou noutras áreas de atendimento.

15. Facilidade de contacto com o gestor de conta/empregado da agência - mede implicitamente os horários de funcionamento e os tempos de espera para ser atendido local ou remotamente.

16. Gama de produtos / serviços cobre completamente as minhas necessidades bancárias - mede a acessibilidade a produtos que satisfazem as minhas necessidades bancárias e de relação.

Em relação ao instrumento australiano, eliminei o item “facilidade de contacto telefónico com a agência” - por ser medido de forma mais abrangente pelo item 15, e que também foi eliminado por Necmi, e eliminei o item “número de empregados que servem os clientes”, por me parecer redundante do item 14. Acrescentei um item que mede a amplitude da gama de produtos, que pode ser encarado como o acesso a produtos que os clientes necessitem.

5- Comunicação

Esta dimensão não existia em separado no SERVQUAL (tendo existido em versões anteriores), fazia parte da dimensão Resposta mas dada a sua importância no relacionamento bancário achei necessário individualizá-la.

17. Explicação dos empregados sobre as diferentes opções de contas, financiamentos e investimentos possíveis - mede a capacidade de esclarecimento dos empregados dos benefícios e adequabilidade dos produtos. Pressupõe o conhecimento técnico dos empregados, mas vai mais além incluindo a capacidade de comunicação.

18. Empregados comunicarem-me quando as transações/serviços serão/são efectuadas - mede o acompanhamento pós venda, e é importante em certos produtos serviços tais como compra e venda de títulos, pedido de crédito.

19. Claridade da correspondência enviada - a comunicação (p.exemplo extractos) deve ser feita numa linguagem adaptada aos clientes, com o mínimo de terminologia técnica (ou explicada em linguagem comum), sem erros, de fácil leitura e compreensão.

20. Comunicação da agência sobre assuntos importantes - mede o fornecimento de informação relevante, por exemplo novos produtos ou legislação relevante (por exemplo os benefícios fiscais de investimentos, impacto da moeda única) e bem apresentada.

6- Fiabilidade

21. Manutenção das promessas feitas - mede o cumprimento das tarefas e dos timings.

22. Capacidade da agência de corrigir erros - mede a facilidade e eficácia na resolução de problemas, inclui erros de comunicação.

23. Sentimento de segurança dos movimentos com o Banco - mede a segurança, confiança e honestidade que os empregados inspiram nos clientes.

24. Ausência de erros nas transações e comunicações - mede a percepção dos erros cometidos pelo banco.

Em relação ao instrumento australiano, eliminei o item 27, “capacidade dos empregados acederem a informação no computador”, e que também foi eliminado por Necmi, e acrescentei um item que mede o nº de erros existentes nas operações/comunicações aos clientes.

Estes 24 itens serão integrados na **Questão 1** do Inquérito, sendo avaliados em duas escalas, a do nível de serviço e a da importância, atrás referidas.

Em virtude de não ter efectuado estudos qualitativos, para confirmar que todos os critérios a que os clientes recorrem para avaliar a qualidade de serviço foram considerados, deve ser incluída numa primeira amostra a efectuar o inquérito a **Questão 2**: “Além dos factores acima descritos, existem outros factores pelos quais avalia a nossa qualidade de serviço e que não foram perguntados. Se sim, especifique quais”

A **Questão 3**: “ Globalmente, qual é o seu grau de satisfação com o serviço prestado pelo seu Banco”, é necessária para efectuar os testes de validade do questionário.

Para obter um melhor conhecimento da relação entre o nível de qualidade percebido e comportamentos posteriores de fidelidade e que aumentam a rentabilidade, acrescente as seguintes 3 questões:

A **Questão 4**, “Pensa manter as suas aplicações, créditos ou outros serviços no seu Banco?”, que pretende medir o grau de retenção dos clientes.

A **Questão 5**, “Pensa aumentar as suas aplicações, créditos ou outros serviços no seu Banco?”, que pretende medir o grau de intenção de recompra

A **Questão 6**, “Recomendou, no último ano o seu banco a familiares, amigos ou parceiros de trabalho?”, que pretende medir o grau de recomendação de compra.

Com efeito, diferentes níveis de satisfação têm associados diferentes tipos de comportamentos. Por exemplo diferentes níveis de qualidade podem ter associados os seguintes comportamentos: 1- clientes saem 2- prontos a sair 3- perdoam um erro 4- compram mais produtos 5 - recomendam amigos.

Acrescentava uma **Questão Opcional**, “Dado o nível de serviço que recebe do Banco, acha que os custos em que incorre são: exagerados, adequados ou baixos?”, que pretende medir a percepção de valor que os clientes têm do Banco, i.e. ir mais além da satisfação e determinar se o nível de preços cobrados para o nível de serviços recebido se encontra adequado.

Na administração do questionário devem ser adicionados os seguintes filtros:

- não trabalhar em instituições de crédito
- não trabalhar em empresas de estudos de mercado e
- deter uma relação bancária com um banco.

O Bloco de dados sócio-demográficos deverá contemplar as variáveis:

- Sexo,
- Idade (com escalões: menos de 25, 25 a 34, 35 a 54, 55 a 64, mais de 65),
- Dimensão do agregado familiar,
- Escala de Rendimento Bruto,
- Estatuto profissional: trabalhador por conta própria, trabalhador por conta de outrem, desempregado, reformado, estudante,
- Região de residência,
- Grau de instrução.

Apresento algumas possibilidades não contempladas neste questionário:

- as **reclamações e experiência de problemas** podem ser alvo de perguntas desde que as empresas disponham já de um sistema formalizado e sistematizado de gestão das mesmas. E poderá ser contemplado um campo para recolher sugestões ou comentários dos clientes.
- diferentes **canais / produtos** podem ser alvo de inquéritos detalhados, por exemplo sobre os canais telefónicos, sobre a internet. Poderá haver diferenciação da satisfação global por satisfação de produtos e poderá ter interesse perguntar o nível de satisfação por utilização de cada produto (neste caso à escala de 1 a 5 acrescentaria uma coluna para o caso de o cliente não ter conhecimento do produto).
- poderá ser perguntado por áreas de **processos** por exemplo a abertura de conta, formas de contacto, atendimento, produtos e serviços (pedido de crédito, aplicações de investimento, cartões de crédito, serviços de ATMs..).

4.4 INQUÉRITO

Apresento de seguida, num formato final, a proposta do inquérito:

**INQUÉRITO À QUALIDADE DE SERVIÇO
DO SEU BANCO**

É nossa preocupação satisfazer ou exceder as expectativas de níveis de serviço dos nossos clientes. Para tal procuramos saber junto deles a sua opinião em relação ao conjunto de elementos que servem de base à avaliação da qualidade do serviço por nós prestado. Assim, solicitamos-lhe alguns minutos do seu tempo para preenchimento do inquérito anexo.

QUESTÃO 1

Apresentamos de seguida uma lista de frases descritivas de eventos que ocorrem durante o relacionamento com as agências do seu Banco. Agradecemos que para cada uma das frases a seguir discriminadas as classifique:

na 1ª coluna, de acordo com as suas preferências, o grau de importância, numa escala de 1 a 5, com o seguinte significado:

1	2	3	4	5
Não é importante	Pouco importante	Moderadamente Importante	Importante	Muito Importante

na 2ª coluna, de acordo a sua experiência recente com o seu Banco, numa escala de 1 a 5, com o seguinte significado:

1	2	3	4	5
Muito pior que o esperado	Pior que o esperado	Igual ao esperado	Melhor que o esperado	Muito melhor que o esperado

Frase descritiva	Importância	Experiência
1) Vontade dos empregados da agência em me ajudar		
2) Rapidez de serviço dos empregados da agência		
3) Os empregados ensinam-me como fazer para minimizar os meus custos bancários		
4) Os empregados da agência cumprimentam-me quando me começam a atender		
5) Atenção pessoal que recebo dos empregados da agência		
6) Simpatia dos empregados quando tenho problemas		
7) Preocupação genuína se há um erro no meu extracto		
8) Educação dos empregados da agência		
9) Boa aparência dos empregados da agência		
10) Capacidade de pedir desculpas de erros dos empregados da agência		
11) Conhecimentos técnicos dos empregados da agência sobre os produtos e serviços do banco		
12) Qualidade dos conselhos sobre a gestão financeira do meu património		
13) As facilidades e equipamento são funcionais e são apelativas		
14) Número de caixas abertas na altura de maior movimento		
15) Facilidade de contacto com o gestor de conta / empregado da agência		
16) Gama de produtos e serviços cobre completamente as minhas necessidades bancárias		
17) Explicação dos empregados sobre as diferentes opções de contas, financiamentos e investimentos possíveis		
18) Empregados comunicarem-me quando as transações/serviços serão/são efectuadas		
19) Clareza da correspondência enviada		
20) Comunicação da agência sobre assuntos importantes		
21) Manutenção das promessas feitas		
22) Capacidade da agência de corrigir erros		
23) Sentimento de segurança dos movimentos com o Banco		
24) Ausência de erros nas transações e comunicações		

QUESTÃO 2

Além dos factores acima descritos, existem outros factores pelos quais avalia a nossa qualidade de serviço e que não foram perguntados. Se sim, especifique quais:

.....

.....

.....

Adicionalmente, solicitamos que responda às seguintes questões assinalando com uma cruz a opção que melhor relecte a sua situação.

QUESTÃO 3

Globalmente, qual é o grau de satisfação com o serviço prestado pelo seu Banco?

Muito Satisfeito ☐ Algo Satisfeito ☐ Indiferente ☐ Algo Insatisfeito ☐ Muito Insatisfeito ☐

QUESTÃO 4

Pensa continuar a utilizar no futuro os serviços do seu Banco?

Claro que sim ☐ Muito Provável ☐ Talvez ☐ Pouco Provável ☐ Claro que não ☐

QUESTÃO 5

Pensa renovar as suas aplicações, créditos ou outros serviços no seu Banco?

Claro que sim ☐ Muito Provável ☐ Talvez ☐ Pouco Provável ☐ Claro que não ☐

QUESTÃO 6

Recomendou, no último ano o seu banco a familiares, amigos ou parceiros de trabalho?

Sim ☐ Não ☐

No caso de responder que sim, o que é que recomendou:

O banco..... ☐

A agência..... ☐

O gestor de conta..... ☐

Algum produto especial... ☐ Qual?.....

QUESTÃO OPCIONAL

Dado o nível de serviço que recebe do banco, acha que os custos em que incorre são?

Exagerados ☐ Adequados ☐ Baixos ☐

Obrigado pela sua colaboração.

5. MEDIDAS ADICIONAIS DE MELHORIA DA QUALIDADE

Além dos inquéritos regulares a questionar os clientes sobre o seu grau de satisfação existem outras fontes de informação importantes e complementares para monitorizar e gerir a qualidade.

5.1 GESTÃO DE RECLAMAÇÕES

A qualidade de serviço tem dois níveis; o primeiro, resulta do contacto regular do cliente e o segundo, do contacto do cliente caso surjam problemas. Nesta situação, as empresas de *low contact* tornam-se de *high contact*, é o caso dos negócios de cartões de crédito e de seguros.

A gestão efectiva das reclamações é muito importante para a satisfação global dos clientes, e é importante para manter e desenvolver o negócio. Podemos satisfazer alguns clientes inúmeras vezes, muitos algumas vezes, mas é muito difícil satisfazer todos os clientes todo o tempo, pelo que é necessário ter um sistema estruturado de contacto e de gestão de reclamações.

Existem já alguns estudos sobre o impacto da satisfação em comportamentos de saída e de reclamação para melhorar a eficiência dos sistemas de recuperação de clientes e de gestão de reclamações. Nomeadamente, Fornell e Wernerfelt (1988) em “ Como é que se pode manter um cliente quando ele está insatisfeito?” examinam as implicações estratégicas dos comportamentos de saída e de reclamação para a satisfação dos clientes e tecem alguns conselhos. Primeiro, aconselham a incentivar os clientes insatisfeitos a reclamar e depois a gerir as reclamações - enfatizam a utilização de estratégias defensivas para reduzir a probabilidade de saída dos clientes. Importante compreender o que determina os clientes reclamarem ou simplesmente saírem sem dar hipóteses à empresa de os reconquistar.

Os principais benefícios de gerir, de forma sistemática, as reclamações são os seguintes:

- redução do nº de clientes que saem;
- aumento do negócio por cliente (os clientes cujas reclamações são bem atendidas tendem a confiar mais na instituição, inclusive alguns estudos confirmam que aumenta o nível de satisfação, e por conseguinte conduz a um aumento do *share of wallet* com o banco);
- aumento da percepção de qualidade de serviço, pelo que diminui o gap 5 ;
- diminuição da *bad publicity* de um cliente insatisfeito, cuja reclamação foi bem atendida;
- redução do nº de clientes a reclamar no futuro e a experimentar incidentes dado que permite o lançamento de acções correctivas e evitar a nova ocorrência do mesmo problema.

De acordo com estudos de amostra de várias indústrias, a empresa de consultoria especializada TARP concluiu o seguinte:

- clientes com más experiências falam a duas vezes mais amigos (*bad publicity*) do que aqueles que relatam experiências boas, e que por cada 50 clientes que ouvem uma má experiência 1 fica perdido;
- os clientes com más experiências não aumentam a *share of wallet* e levam a próxima compra para outra instituição (no mínimo);
- por cada contacto ao centro de reclamações, há cerca de 5 contactos dispersos na empresa (telefone, conversa com o contacto,...) pelo que o pessoal de contacto deve estar devidamente formado para atender ou dar seguimento à reclamação recebida;
- por cada reclamação há 10 clientes insatisfeitos que não reclamam - que indica a necessidade de criar mecanismos de incentivos ao feed back destes clientes (ou daqueles que é rentável ter satisfeitos).

Ainda de acordo com estudos da mesma empresa, a distribuição dos contactos na empresa de clientes com experiências insatisfatórias - fenómeno Iceberg - é a seguinte:

- 5% dos clientes contactam a Gestão de Topo quando há incidentes (estes são muito mais leais se bem atendidos);
- 45% contactam *front staff* (exige que estes tenham de estar preparados para resolver as reclamações, eg. a XEROX atribui valores máximos a gastar pelo staff de contacto para resolver reclamações/insatisfações);
- 50% não reclamam a ninguém da empresa por várias razões: acham que não vale o esforço ou que ninguém se interessará, desconhecem um canal de comunicação ou receiam retaliação.

As reclamações são um canal de comunicação importante e que permite detectar categorias de problemas a corrigir, devendo ser institucionalizada uma gestão proactiva de reclamações; inclusivé a gestão de reclamações pode ser considerada como um centro de lucro, o que segundo estimativas da empresa de estudos TARP pode apresentar um ROE de 13%.

5.2 DEFINIÇÃO DE STANDARDS

Após extensivos estudos de mercado e outras formas de escutar o cliente, a organização está em posição de definir os standards que os clientes esperam em cada encontro de serviço. Os standards têm de reflectir as expectativas dos clientes, consideradas importantes. A existência de standards ajuda a clarificar os papéis, as prioridades organizacionais e fornece *benchmarks* para avaliar o desempenho. É importante negociar os standards com os empregados, que à semelhança dos objectivos de desempenho devem ser mensuráveis, específicos, alcançáveis, realistas e com *timings* associados.

Para uma organização iniciar a “viagem da qualidade”, deve começar com alguns projectos pilotos, de fácil identificação de problemas e definição de standards. Estes projectos devem ainda ser de grande visibilidade e de obtenção rápida de resultados para que os sucessos, amplamente comunicados, sirvam de motivação para todos os colaboradores.

Com efeito, não é um processo fácil, dado que enfrenta barreiras culturais reais, de que são alguns exemplos de problemas:

- as agências bancárias tradicionais estão desenhadas para eficiência e volume não para serviço ao cliente;
- pressões de tempo e de objectivos apenas de quantidade e margem;
- outras prioridades;
- desacreditação do termo “qualidade” que é encarado pelos mais cépticos como mais uma *buzzword* da gestão ou moda;
- as pessoas não sabem o que é a qualidade (termo muito vago, se não for bem definido e delimitado pela empresa) nem como se faz ou acham que o que fazem por hábito está bem.

É necessário obter e comunicar evidências dos resultados para refutar os mais cépticos, recorrendo a múltiplas fontes de *research* de clientes e não clientes e de colaboradores. Os standards de desempenho baseados nas expectativas dos clientes para definir *benchmarks* do desempenho e os indicadores de qualidade de serviço no sistema de avaliação e de desempenho, são ferramentas cruciais.

6. RECOMENDAÇÕES

Para implementação de programas de melhoria de Qualidade de Serviço, apresento as recomendações que julgo terem maior relevância para aplicação num Banco de Retalho.

6.1 IMPLEMENTAÇÃO NUM BANCO

Apresenta-se de seguida uma proposta das acções necessárias para um Banco de Retalho iniciar a sua "viagem de qualidade", focando os seguintes aspectos:

- I) Âmbito,
- II) Requisitos,
- III) Fases do Processo, e
- IV) Estrutura Organizacional.

I) ÂMBITO

Um Programa de Qualidade assenta em três elementos:

- **Focus no Cliente**, com alterações a nível de produtos e serviços associados
- **Melhoria da eficiência dos processos de trabalho**,
- **Elemento humano**,

requerendo o desenvolvimento de acções específicas, que apresento nos parágrafos seguintes.

Focus no Cliente

A qualidade como satisfação das expectativas dos clientes em relação ao consumo de um determinado produto exige:

- um **sistema de recolha de informação regular dos clientes actuais e potenciais** sobre as suas expectativas (atributos de desempenho ou funcionais, atributos de percepção, resultados obtidos) e necessidades por produtos. Estes sistemas compreendem *inquéritos aos clientes e aos gestores de clientes, focus groups ou entrevistas com clientes* dos segmentos, *sugestões de clientes e colaboradores, reclamações de clientes*.
- **metodologia de tradução das expectativas dos clientes (VOC- Voice of Customer) em medidas mensuráveis (SQC - Substitute Quality Characteristics)** - a título de exemplo quando a VOC afirma que o cliente quer um acesso rápido ao gestor de cliente os possíveis SQC seriam “o telefone não tocar mais de 4 toques” ou “não esperar no balcão mais de 10 minutos para ser atendido pelo gestor de cliente”;
- **medição regular dos SQC** da empresa em relação às principais expectativas sobre os atributos definidos pelo cliente e vs a concorrência; exemplos de programas contínuos de medição da qualidade de serviço para se obter o feed back do nível de serviço efectivamente entregue são *mystery shopping* / programas estruturados de gestão de reclamações/ análises estatísticas de partes de processos;
- efectuar **medidas “correctivas”** que permitam eliminar ou reduzir o *gap* do desempenho em relação às expectativas dos clientes (ou do melhor concorrente). Numa fase posterior, pretende-se exceder as expectativas dos clientes em atributos relevantes e valorizados por eles.

Melhoria da eficiência dos processos de trabalho e alteração do desenho de produtos/processos exige:

- adopção de *metodologias estruturadas de rever todas as actividades* que contribuem para a criação/destruição de valor (metodologia de processo).

O objectivo aqui, é a redução de custos com a manutenção e/ou melhoramento da qualidade do serviço;

- adopção de *critérios de selecção e priorização* de produtos/processos a abordar ;
- definição clara dos produtos (vários níveis de atributos) e dos processos de trabalho implicados directamente;
- *análise dos processos críticos e decisões* quanto à sua eliminação, criação de novos, alteração ou automatização.

Elemento humano, em que a Formação e uma alinhada política de incentivos desempenham um papel importante, sendo desejável desenvolver a médio prazo programas adicionais tais como:

- monitorização constante da satisfação dos empregados através de questionários, dado que as relações de clientes internos afectam o nível de serviço e de satisfação dos clientes externos;
- sistema de recolha de sugestões dos empregados, dado o potencial de conhecimento existente em toda a organização.

II) REQUISITOS

Das várias histórias de sucesso e insucesso na aplicação de programas de Qualidade resulta uma série de requisitos:

- **Liderança** - envolvimento da Administração e de todas as Direcções com o compromisso com a Qualidade;
- **Trabalho de equipa** - envolvimento de colaboradores de diferentes áreas funcionais já que parte do nível de serviço percebido pelos clientes resulta de processos que cruzam as diferentes áreas funcionais;
- **Metodologias de definição de qualidade, sistemas de medidas**- fundamental a adopção de uma linguagem e metodologia de análise comum;

- **Empowerment** - descentralização de decisões porque grande parte da percepção da qualidade de serviço pelos clientes depende da atitude e decisões tomadas pelo "front-line staff";

III) FASES DO PROCESSO

A implantação de um sistema de qualidade num Banco deve ser efectuado de forma gradual, através da selecção de um nº reduzido de produtos/processos que num relativo curto espaço de tempo produzam resultados com grande visibilidade. Esta implementação deve ser feita por uma pequena equipa em regime de voluntariado.

1ª Fase - Planeamento - Constituição de uma equipa multidisciplinar (com elementos voluntários de todas as Direcções) que fará a preparação do programa em detalhe (incluindo a selecção de processos prioritários) e lançamento formal do processo pelo Presidente da Comissão Executiva.

2ª Fase - Formação / Lançamento / Execução - Formação da Administração e da maioria dos quadros directivos. Esta formação deverá ser breve, já que está provado que a qualidade "*is on the job training*" e a maior parte das dificuldades decorre da aplicação dos conceitos (exigirá uma equipa de consultores internos que acompanham os projectos).

3ª Fase - Difusão - Avaliação dos resultados e sua comunicação (jornal interno) bem como formação em cascata do conceito e das metodologias.

4ª Fase - Acompanhamento - Desenvolvimento do projecto, com lançamento de novos programas de actividades.

IV) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Apresento de seguida uma proposta de estrutura organizativa para lançar e gerir a Qualidade num Banco. Esta proposta baseia-se no Modelo de Qualidade, desenvolvido por A. Parasuranam, Valerie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry (Texas University), em 1988, apresentado no capítulo 3, e nos seguintes princípios orientadores:

- envolvimento da Gestão de Topo e de todos os Directores;

- qualidade de serviço como:
 - prioridade estratégica,
 - parte integrante de cultura (com alinhamento de incentivos),
 - *driver* de melhoria de processos (redução de custos), e
 - *driver* de inovação (novas fontes de receitas).
- atribuição da "propriedade" da Qualidade a todos os níveis (clientes internos/externos);
- melhoria da comunicação organizacional e coordenação das direcções para alcançar objectivos comuns.

A estrutura de funcionamento deve integrar 4 grupos de trabalho, cuja denominação, principais funções, constituição e responsabilidades descrevo abaixo. O seu objectivo principal é o de garantir que a Qualidade de Serviço seja encarada como um projecto de importância estratégica por todas as Direcções, com implicações concretas e imediatas.

A perspectiva de inovação que a Qualidade pode e deve ter fará com que na maioria destes programas surjam actividades que posteriormente serão geridas pelas direcções já existentes. Algumas actividades, por exemplo a gestão de reclamações, deverão ser sempre geridas de forma isenta numa Direcção autónoma, na dependência directa do Presidente da Comissão Executiva.

A estrutura proposta integrará então:

1. COMITÉ ESTRATÉGICO - Define a Política e o enquadramento dos programas de Qualidade

Constituição: Todos os Administradores do banco.

Responsabilidades:

- Aprova objectivos, estratégias e prioridades dos programas de melhoria de qualidade a implementar;
- Aprova os programas (apresentados numa reunião pelas equipas de qualidade);
- Participa nas acções de reconhecimento e motivação de Qualidade (anualmente serão premiados os melhores projectos e colaboradores);

- Atribuição de um *sponsor senior* de Qualidade e, alocação de um Administrador *sponsor* por cada programa;

2. ÁREA DE APOIO DE QUALIDADE - Organiza o lançamento do projecto global de Qualidade e faz o acompanhamento dos resultados dos programas de qualidade.

Constituição: Director de Qualidade e elementos seniores das áreas de estratégia, marketing, operações, recursos humanos e comercial.

Responsabilidades:

- Desenvolve modelo exclusivo de Qualidade do Banco;
- Efectua a Formação da metodologia;
- Através de *benchmarking* constante e a diferentes níveis define áreas prioritárias alvo de melhoria de processos;
- Estimula e recolhe ideias de programas de melhoria de qualidade;
- Estabelece prioridades e selecciona os programas a implementar;
- Acompanha as propostas dos programas de qualidade e a sua execução;
- Organiza sessões de atribuição de Prémios de Qualidade;
- Produz relatórios de progresso dos resultados obtidos;
- Ajuda à definição anual de padrões de qualidade dos outputs das Direcções e garante a sua monitorização;
- Prepara as reuniões do Comité de Programas de Qualidade;

3. COMITÉ DE PROGRAMAS DE QUALIDADE - Seleccionam áreas prioritárias de actuação, dinamizam as propostas de programas de qualidade e alocam recursos.

Constituição: Corpo Directivo do Banco em regime rotativo.

Responsabilidades:

- Define objectivos, estratégias e prioridades dos programas de melhoria de qualidade a implementar;
- Define indicadores de qualidade a monitorizar (clientes internos e externos);
- Formaliza as propostas de programas de melhoria de qualidade a apresentar ao Comité Estratégico;

- Aloca os recursos de cada Direcção para as equipas de programa;
- Aprova solução apresentada pelas equipas de programas.

4. EQUIPAS DE QUALIDADE - Propõem programas de melhoria de qualidade, soluções e implementam.

Constituição: Colaboradores que trabalham nas áreas envolvidas em processos de melhoria, sob o *coaching* de elementos da área de apoio.

Responsabilidades:

- Propõem lista preliminar de programas a implementar;
- Análise de problemas;
- Propõem solução ideal;
- Apresentam solução ao Comité de programas de qualidade;
- Acompanham a implementação da solução.;

6.2 APLICAÇÕES DO INQUÉRITO

Com o questionário proposto é desejável fazer testes de validade e *reliability*, sobre uma amostra de clientes do banco em análise e com as respostas à pergunta aberta, confirmar a necessidade de acrescentar mais alguma dimensão ou item.

Após o inquérito validado utilizar os resultados da sua aplicação a uma amostra para:

- estudar ao **longo do tempo** as evoluções dos diferentes níveis de satisfação global (média das dimensões), por dimensão (média dos itens) e por item e comparar com dados de **outros bancos**;
- fazer *benchmarking* do desempenho das agências (detectar e comunicar as melhores práticas), e para servir de base para atribuir incentivos monetários aos empregados das agências;

- da análise dos graus de importância de cada dimensão (média dos itens que o compõem) e gaps de serviço associados **prioritizar os investimentos** de melhoria de qualidade;

- **Segmentar a base de clientes** do banco por níveis de percepção de qualidade e por grau de importância das dimensões através dos dados sócio-psicográfico-demográficos ou outros se desejável a incluir (exemplo: nº de anos que são clientes, % de património que têm com o banco, experiência de problemas com o banco).

Adicionalmente poder-se-á aplicar o questionário, alterando as frases e eliminando ou acrescentado eventualmente outras, a uma **gama de produtos** específicos (por exemplo produtos de crédito e produtos de investimento) e **segmentos de clientes**, sendo de esperar detectar diferentes graus de importância e de níveis de serviço.

Lisboa, Julho de 1997.

BIBLIOGRAFIA

- Allen, Paul (1995) *Reengineering The Bank*, cap.7, Probus
- Ansell, T. (1993) *Managing for Quality in the Financial Services Industry*: Chapman & Hall
- Avkiran, N.K. (1994) *Developing an instrument measure Customer Service Quality in Branch Banking*, International Journal of Bank Marketing vol. 12, nº 6
- Berry L.L., Bennett D.R., Brown C.W., (1989) *Service Quality, a Profit Strategy for Financial Institutions*, Dow Jones Irwin
- Bowem D.E. , Schneider B. (1995) *Winning The Service Game*, Harvard Business School Press
- Brizard E. (1993) *Les strategies et les études de satisfaction*, em *Révue Francaise du Marketing* nº 142/143
- Churchill Jr. G.A. (1991) *Marketing Research, Methodological Foundations 5th Edition*, Dryden
- Crosby, P.B. (1979) *Quality is Free*, Mcgraw Hill
- Garvin David A. (1983) *Quality on the line*, Harvard Business Review Sep/Oct 83
- Garvin David A. (1991) *How the Baldrige Award really works*, Harvard Business Review Nov/Dez 91
- Garvin David A. (1992) *Debate on article - How the Baldrige Award really work*, Harvard Business Review Jan/Fev 92

Goeke Reginald W., McCuns G.W., Wilson T.C., Reidenbach R.E.
(1996) *The Value Driven Bank - Strategies for Total Market Satisfaction*, IRWIN

Gray J.L., Harvey T.W. (1992) *Quality Value Banking - Effective Management Systems that Increase Earnings, Lower Costs and Provide Competitive Customer Service*, John Wiley & Sons, Inc.

Hart W.L. Christopher (1988) *The power of unconditional service guarantees*, Harvard Business Review Jul/Aug 88

Hesquett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser W.E., Jr, e Schlesinger L.A , *Putting the service profit - chain to work*, Harvard Business Review Mar/Apr 94

Iacobucci Dawn (1996), *The quality improvements customers didn't want*, Harvard Business Review Jan/Feb 96

Jankowicz A.D. (1995) *Business Research Projects*, International Thomson Business Press

Jones Thomas O., Sasser W. Earl, Jr. (1995) *Why customers defect*, Harvard Business Review Nov/Dec 95

Lawton Robin (1993) *Creating a Customer-Centered Culture Leadership in Quality, Innovation, and Speed*, ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin

Lewis, B. (1989) *Services Quality in the Financial Sector*, International Journal of Bank Retailing vol. 7, nº5

Lewis B.R. *Managing services quality* (1994) em *Managing Quality*, Dale B.G., Prentice Hall

Lovelock, C.H. (1996) *Services Marketing* 3rd Edition, Prentice Hall International Editions

Lynch David (1994) *Quality in the Finance Function*, Kogan Page

Lynch J.J. (1994) *Sustaining Quality advantage in Financial Services*:
Stainley Thornes

Meidan A. (1996) *Marketing Financial Services*, MacMilan Business

Oliver R.L., Rust, R.T. (1994) *Services Quality - New Directions en
Theory and Practice*, SAGE Publications

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985) *A Conceptual model
of service quality and its implications for future research*, Journal of
Marketing, vol 49

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985) *Quality counts in
services, too*, Business Horizons vol 28, May-June 85

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), *Communication and
control process in the delivery of service quality*, Journal of
Marketing, vol 52

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1988), *SERVQUAL: A
Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of
service Quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, nº1

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1991), *Refinement and
Reassessment of the SERVQUAL Scale*, Journal of Retailing,
Vol.67, nº4

Parasuranam A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1993), *Research Note: More
on Improving Service Quality Measurements*, Journal of Retailing,
Vol 69, nº1

Peter J.P., Churchill G.A., Brown T.J. (1993), *Improving the
Measurement Service Quality*, Journal Of Retailing, vol 69, nº1

Prokesch Steven E., (1995) *Competing on customer service - an interview with British Airways, Sir Collin Marshall*, Harvard Business Review Nov/Dec 95

Quelch John A., Takeuchi, H (1983), *Quality is more than making a good product*, Harvard Business Review Jul/Aug 83

Sasser W. Earl, Leonard, Frank S. (1982) *The incline of quality*, Harvard Business Review Sep/Oct 82

Sasser W.Earl, Reichheld, Frederick F. (1990), *Zero Defections: Quality comes to services*, Harvard Business Review Sep/Oct 90

Stafford, M.R. (1994), *How customers perceive service quality*, Journal of Retail Banking Vol XVIII nº2 Summer 94

Teboul J. (1991), *Managing Quality Dynamics*, Prentice Hall

Tsalikis J., Roslow S., Nichols J.A.F. (1993) *Time is central*, International Journal of Bank Marketing vol. 11, nº5

Weiser Charles R. (1995), *Championing the customer*, Harvard Business Review Nov/Dec 95

La satisfaction des clients (1993/94) ADETEM, L'Association Nationale du Marketing, nº 144-145

International Forum on quality of service in insurance and banking, (Junho 1994), EFFMA Conferência

ANEXO

able when it is used periodically to track service quality trends, and when it is used in conjunction with other forms of service quality measurement." (PZB 1988, p. 31)

APPENDIX: MODIFIED SERVQUAL INSTRUMENT

Expectations Section

DIRECTIONS: Based on your experiences as a customer of telephone repair services, please think about the kind of telephone company that would deliver excellent quality of repair service. Think about the kind of telephone company with which you would be pleased to do business. Please show the extent to which you think such a telephone company would possess the feature described by each statement. If you feel a feature is *not at all essential* for excellent telephone companies such as the one you have in mind, circle the number "1". If you feel a feature is *absolutely essential* for excellent telephone companies, circle "7". If your feelings are less strong, circle one of the numbers in the middle. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that truly reflects your feelings regarding telephone companies that would deliver excellent quality of service.

Note: Each of the statements was accompanied by a 7-point scale anchored at the ends by the labels "Strongly Disagree" (= 1) and "Strongly Agree" (= 7). Intermediate scale points were not labeled. Also, the headings (TANGIBLES, RELIABILITY, etc.), shown here to indicate which statements fall under each dimension, were not included in the actual questionnaire.

TANGIBLES

- E1. Excellent telephone companies will have modern-looking equipment.
- E2. The physical facilities at excellent telephone companies will be visually appealing.
- E3. Employees of excellent telephone companies will be neat-appearing.
- E4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) will be visually appealing in an excellent telephone company.

RELIABILITY

- E5. When excellent telephone companies promise to do something by a certain time, they will do so.

- E6. When customers have a problem, excellent telephone companies will show a sincere interest in solving it.
- E7. Excellent telephone companies will perform the service right the first time.
- E8. Excellent telephone companies will provide their services at the time they promise to do so.
- E9. Excellent telephone companies will insist on error-free records.

RESPONSIVENESS

- E10. Employees of excellent telephone companies will tell customers exactly when services will be performed.
- E11. Employees of excellent telephone companies will give prompt service to customers.
- E12. Employees of excellent telephone companies will always be willing to help customers.
- E13. Employees of excellent telephone companies will never be too busy to respond to customer requests.

ASSURANCE

- E14. The behavior of employees of excellent telephone companies will instill confidence in customers.
- E15. Customers of excellent telephone companies will feel safe in their transactions.
- E16. Employees of excellent telephone companies will be consistently courteous with customers.
- E17. Employees of excellent telephone companies will have the knowledge to answer customer questions.

EMPATHY

- E18. Excellent telephone companies will give customers individual attention.
- E19. Excellent telephone companies will have operating hours convenient to all their customers.
- E20. Excellent telephone companies will have employees who give customers personal attention.
- E21. Excellent telephone companies will have the customers' best interests at heart.
- E22. The employees of excellent telephone companies will understand the specific needs of their customers.

Perceptions Section

DIRECTIONS: The following set of statements relate to your feelings about XYZ Telephone Company's repair service. For each statement, please show the extent to which you believe XYZ has the feature described by the statement. Once again, circling a "1" means that you strongly disagree that XYZ has that feature, and circling a "7" means that you strongly agree. You may circle any of the numbers in the middle that show how strong your feelings are. There are no right or wrong answers—all we are interested in is a number that best shows your perceptions about XYZ's repair service.

TANGIBLES

- P1. XYZ has modern-looking equipment.
- P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
- P3. XYZ's employees are neat-appearing.
- P4. Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ.

RELIABILITY

- P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
- P6. When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it.
- P7. XYZ performs the service right the first time.
- P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
- P9. XYZ insists on error-free records.

RESPONSIVENESS

- P10. Employees of XYZ tell you exactly when services will be performed.
- P11. Employees of XYZ give you prompt service.
- P12. Employees of XYZ are always willing to help you.
- P13. Employees of XYZ are never too busy to respond to your requests.

ASSURANCE

- P14. The behavior of employees of XYZ instills confidence in customers.
- P15. You feel safe in your transactions with XYZ.
- P16. Employees of XYZ are consistently courteous with you.
- P17. Employees of XYZ have the knowledge to answer your questions.

EMPATHY

- P18. XYZ gives you individual attention.
- P19. XYZ has operating hours convenient to all its customers.

- P20. XYZ has employees who give you personal attention.
- P21. XYZ has your best interests at heart.
- P22. Employees of XYZ understand your specific needs.

Point-Allocation Question

DIRECTIONS: Listed below are five features pertaining to telephone companies and the repair services they offer. We would like to know how important each of these features is to you when you evaluate a telephone company's quality of repair service. Please allocate a total of 100 points among the five features according to how important each feature is to you—the more important a feature is to you, the more points you should allocate to it. Please ensure that the points you allocate to the five features add up to 100.

- 1. The appearance of the telephone company's physical facilities, equipment, personnel, and communications materials. _____points
- 2. The ability of the telephone company to perform the promised service dependably and accurately. _____points
- 3. The willingness of the telephone company to help customers and provide prompt service. _____points
- 4. The knowledge and courtesy of the telephone company's employees and their ability to convey trust and confidence. _____points
- 5. The caring, individualized attention the telephone company provides its customers. _____points
- TOTAL POINTS ALLOCATED 100 points

REFERENCES

Babakus, Emin and Gregory W. Boller (1991), "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Business Research* (forthcoming).

Brensinger, Ronald P. and Douglas M. Lambert (1990), "Can the SERVQUAL Scale be Generalized to Business-to-Business Services?" in *Knowledge Development in Marketing*, 1990 AMA's Summer Educators' Conference Proceedings, 289 (abstract), and full-length paper obtained from the authors.

Campbell, Donald T. (1960), "Recommendations for APA Test Standards Regarding Construct, Trait, or Discriminant Validity," *American Psychologist*, 15 (August), 546-53.

Carman, James M. (1990), "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions," *Journal of Retailing*, 66 (Spring), 33-35.

Churchill, Gilbert A., Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.

Crompton, John L. and Kelly J. Mackay (1989), "Users' Perceptions of the Relative Im-

- portance of Service Quality Dimensions in Selected Public Recreation Programs," *Leisure Sciences*, 11, 367-375.
- Finn, David W. and Charles W. Lamb (1991), "An Evaluation of the SERVQUAL Scales in a Retailing Setting," in *Advances in Consumer Research*, Vol. 18 (forthcoming).
- Johnson, Linda L., Michael J. Dotson, and B. J. Dunlap (1988), "Service Quality Determinants and Effectiveness in the Real Estate Brokerage Industry," *The Journal of Real Estate Research*, 3, 21-36.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 12-40.
- Prakash, Ved (1984), "Validity and Reliability of the Confirmation of Expectations Paradigm as a Determinant of Consumer Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 12 (Fall), 63-76.
- Webster, Cynthia (1989), "Can Consumers be Segmented on the Basis of Their Service Quality Expectations?" *The Journal of Services Marketing*, 3, 35-53.
- Woodside, Arch G., Lisa L. Frey, and Robert Timothy Daly (1989), "Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention," *Journal of Health Care Marketing*, 9 (December), 5-17.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 Spring, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, Winter, pp. 420-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1993), "More on Improving Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 1. 69 No. 1, Spring, pp. 140-7.
- Peter, J.P. (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, February, pp. 6-17.
- Quadrant Research Services (1992), "A Tracking Study of Attitudes to the Integration of the Commonwealth Bank and the State Bank of Victoria", 18 May, Victoria.
- Straub, D.W. and Carlson, C.L. (1989), "Validating Instruments in MIS Research", *MIS Quarterly*, Vol. 13, June, pp. 147-69.
- Sudman, S. and Bradburn, N. (1984), "Improving Mailed Questionnaire Design", in Lockhart, D.C. (Ed.), *Making Effective Use of Mailed Questionnaires*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1989), *Using Multivariate Statistics*, 2nd ed., Harper Collins Publishers, London.
- Wall, T.D. and Payne, R. (1973), "Are Deficiency Scores Deficient?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58 No. 3, pp. 322-6.
- Wason, P.C. and Johnson-Laird, P.N. (1975), *Psychology of Reasoning: Structure and Content*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Zikmund, W.G. (1991), *Business Research Methods*, 3rd ed., HBJ College Publishers, Orlando, FL.

Appendix: The Instrument

1	2	3	4	5
Much worse than I expected	Worse than I expected	About what I expected	Better than I expected	Much better than I expected

1	2	3	4	5
Not important	Slightly important	Moderately important	Important	Very important

1. "Willingness of branch staff to help me" is [HELP]
2. "Promptness of service from branch staff" is [PROMPT]
- 3.* "Concern shown by branch staff if queues get too long" is [QUEUES]

4. "Branch staff helping me learn how to keep down my banking costs" is [LEARN]
5. "Branch staff greeting me when it's my turn to be served" is [GREET]
- 6.* "Respect for privacy of my financial affairs when I am standing at the counter" is [PRIVACY]
7. "Personal attention I receive from branch staff" is [PERSONAL]
8. "Branch staff being sympathetic when I have problems" is [SYMPATHY]
9. "Expression of genuine concern if there is a mistake in my account" is [CONCERN]
- 10.* "Branch staff making me feel at ease when applying for a loan" is [LOAN]
11. "Politeness of branch staff" is [POLITE]
12. "Neat appearance of branch staff" is [NEATNESS]
13. "Ability of branch staff to apologise for a mistake" is [APOLOGY]
14. "Branch staff's knowledge of bank's services and products" is [KNOWLEDGE]
15. "Quality of advice given about managing my finances" is [ADVICE]
16. "Number of open tellers during the busy hours of the day" is [TELLERS]
- 17.* "Ease of contacting the branch manager" is [MANAGER]
- 18.* "Ease of getting through to the branch on the telephone" is [TELEPHONE]
19. "Number of staff behind the counter serving customers" is [STAFFNUM]
20. "Branch staff telling me about the different types of accounts and investments available" is [ACCTYPES]
21. "Branch staff telling me when services will be performed" is [SERVWHEN]
- 22.* "Clarity of correspondence I receive from my branch" is [CLARITY]
23. "Branch staff keeping me informed about matters of concern to me" is [INFORMED]
- 24.* "Branch staff keeping their promises to me" is [PROMISES]
25. "Ability of branch staff to put a mistake right" is [MISTAKE]
26. "Feeling of security in my dealings with the branch staff" is [SECURITY]
- 27.* "Ability of branch staff to get information quickly from the computer" is [COMPUTER]

(Deleted items are marked with an asterisk. Variable names used in SPSS are indicated in brackets.)